

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE PRESTACION DE
SERVICIOS PARA EL TURISMO

DANIEL HERNANDO FAJARDO

DIEGO ANDRES CASTRO

JOSE LUIS ARCHILA

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE AMBIENTES VIRTUALES

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA

2012

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE PRESTACION DE
SERVICIOS PARA EL TURISMO

Informe final de investigación presentado como requisito para optar por el título de Especialista en
Administración de empresas

ASESOR

CARMEN ELIZABETH CHAPARRO MALAVER

AUTORES

DANIEL HERNANDO FAJARDO

DIEGO ANDRES CASTRO

JOSE LUIS ARCHILA

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE AMBIENTES VIRTUALES

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA

2012

Contenido

ABSTRACT	10
RESUMEN EJECUTIVO.....	11
PRODUCTOS/SERVICIOS:.....	11
DIFERENCIACION Y PROPUESTA DE VALOR:.....	12
CANALES DE DISTRIBUCION:	12
COMPETENCIA:.....	12
PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	13
CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACION DE VIABILIDAD:	13
EQUIPO DE TRABAJO	14
MERCADO	15
1. Análisis del sector	15
1.1. Caracterización del sector.....	15
1.2. Barreras de entrada y salida	17
2. Análisis y estudio de mercado	18
2.1. Tendencias del mercado	18
2.2. Segmentación de mercado	25

2.3. Descripción de los consumidores	27
2.3.1. Descripción del mercado objetivo	28
2.4. Estudio de mercado.....	29
2.5. Riesgos y oportunidades del mercado	29
2.5.1. Objetivo del estudio de mercado	30
2.5.2 Encuesta.....	31
2.5.3. Aplicación de la encuesta	32
2.5.4. Resultados obtenidos	33
2.5.5. Conclusiones del estudio realizado.....	35
3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	36
3.1. Cuantos son nuestros competidores.....	36
3.2. Donde están ubicados	37
3.3. Principales estrategias de la competencia.....	37
3.4. Experiencia de la competencia en el mercado.....	38
3.5. Cuáles son sus medios publicitarios	39
3.6. Fortalezas y debilidades.....	39
4. MAPA ESTRATEGICO DE PRECIOS.....	41
5. PLAN DE MERCADEO	42
5.2. Estrategias de distribución.....	43
5.3. Estrategia de Precio	44

5.3.1. Estimación de costos fijos GETICA.....	45
5.3.2. Fijación del precio establecida por el servicio GETICA	46
5.3.3 Valor agregado de GETICA frente a la competencia	47
5.4. Estrategias de promoción.....	48
5.5. Estrategia de Producto	48
5.6. Estrategia de Comunicación	50
5.7. Estrategias de servicio	52
5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	53
6. PROYECCION DE VENTAS.....	55
7. PLAN DE INTRODUCCION AL MERCADO.....	57
ASPECTOS TÉCNICOS	58
1. Ficha técnica del producto o servicio	58
2. Necesidades y requerimientos	59
2.1. Características de la tecnología	59
2.2. Materias primas y suministros	60
3. Localización.....	64
4. Plan de producción	64
4.1. Procesamiento de órdenes y control de inventarios.....	66
4.2. Escalabilidad de operaciones	67
4.3. Capacidad de producción.....	69

5. Planes de control de calidad	69
6. Procesos de investigación y desarrollo	70
7. Plan de compras.....	73
8. Costos de producción.....	74
ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	77
1. Análisis estratégico	77
1.1. Misión.....	77
1.2. Visión.....	77
2. Estructura organizacional	81
2.1. Perfiles y funciones.....	81
2.2. Organigrama de GETICA.....	83
2.3. Esquema de contratación y remuneración	83
2.3.1. Contratación.....	83
2.3.2. Remuneración	84
2.4. Esquema de gobierno corporativo	85
3. Aspectos legales.....	85
3.1. Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	85
4. Costos administrativos.....	86
5. Gastos de personal	87
6. Gastos de puesta en marcha	88

7. Gastos anuales de administración.....	89
8. Organismos de apoyo	89
FINANZAS	90
1. PROYECCIONES FINANCIERAS.....	90
1.1. Supuestos Generales	90
1.2. Balance general.....	93
1.3. Estado de resultados	97
1.4. Flujo de caja proyectado.....	101
1.5. Análisis del punto de equilibrio.....	105
2. FUENTES DE FINANCIACIÓN	106
3. EVALUACIÓN FINANCIERA	108
4. INDICADORES FINANCIEROS.....	109
ANEXOS	112
BIBLIOGRAFIA	113

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Crecimiento interno bruto	19
Figura 2. Porcentaje llegada de turistas 2009-2011	20
Figura 3. Porcentaje de turistas según diferentes países	21
Figura 4. Porcentaje llegada de pasajeros en cruceros	22
Figura 5. Llegada de cruceros y pasajeros a Colombia	23
Figura 6. Llegada de pasajeros aéreos nacionales	24
Figura. 7. Llegada extranjeros a Puntos de control DAS según motivo del viaje	25
Figura. 8. Llegada a puntos de control DAS a las principales ciudades de destino	26
Figura. 9 Diagrama porcentaje encuesta desea conocer lugares históricos	33
Figura. 10 Diagrama porcentaje encuesta ha utilizado city tour en Colombia	33
Figura. 11 Diagrama porcentaje encuesta lugar encontrar acceso a city tour	34
Figura. 12 Diagrama porcentaje encuesta gustaría disfrutar de city tour	34
Figura. 13 Diagrama porcentaje encuesta cuanto pagaría por el servicio	34
Figura. 14 Diagrama porcentaje encuesta duración city tour	35
Figura.15 Diagrama de flujo configuración canal de distribución	43
Figura. 16 Volantes de promoción estrategia de comunicación	51
Figura. 17 Ficha técnica de audio guía	58
Figura. 18 Autobuses de presentación para prestar servicio de citytour	62
Figura. 19 Xperience 2	71
Figura. 20 Optima 4	72
Figura. 21 Mapa recorrido lugares históricos	75
Figura. 22 Organigrama GETICA	83
Figura. 23 Junta de accionistas	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Fortalezas y debilidades de la competencia	39
Tabla 2.	Mapa estratégico de precios	41
Tabla 3.	Valor agregado de GETICA frente a la competencia	47
Tabla 4.	Presupuesto de mezcla de mercadeo	53
Tabla 5.	Proyección de ventas	55
Tabla 6.	Materias primas y suministros	60
Tabla 7.	Plan de producción	64
Tabla 8.	Costos de producción	74
Tabla 9.	Características de la mano de obra requerida en GETICA	76
Tabla 10.	Análisis DOFA	78
Tabla 11.	Remuneración de empleados	85
Tabla 12.	Gastos de personal	87
Tabla 13.	Gastos de puesta en marcha	88
Tabla 14.	Gastos anuales de administración	89

ABSTRACT

In Colombia for the past years through free trade agreements, the government effort to sell a new image in foreign states and give a new face to the formerly existing demolishing old stigmas, there has been a change in levels and numbers of emigration increases, the city of Cartagena has received government ministers of countries members of power in the Americas summits like what has driven the increase in tourists in the city.

A project to support entrepreneurship and tourism services is a great idea for job creation and business growth. Ciency bring tourists to the city arriving via cruise ship for transportation viability by historical sites of the city of Cartagena, accompanied by an audio guide extra that translates in several languages for tourists from around the world, a novel and productive for a market segment outside the country and visit some time generating curiosity to return

RESUMEN EJECUTIVO

GETICA S.A.S. acronimo de las palabras: Guías Electronicas Turisticas Insatalladas en Cartagena, es una empresa que se encuentra enmarcada en el sector del turismo, justamente en el segmento de transporte y guía de turistas por medio de Audioguías en determinados lugares turísticos de Cartagena de Indias.

EN EL MERCADO del turismo el servicio de Audioguías con transporte en la ciudad de Cartagena por diferentes sitios turísticos tiene muy buenas posibilidades de incursionar y ser exitoso, teniendo en cuenta el rápido y constante crecimiento del turismo que ha tenido la ciudad de Cartagena de Indias en los últimos 5 años por la apertura de los puertos marítimos a las grandes líneas internacionales de cruceros (Holguín, J. 2011, CDI Cruise ship terminals programación cruceros 2011-2012. Recuperado el 23 de enero del 2012, de www.contecar.com.co) y las garantías de seguridad que brinda el Gobierno Nacional, lo que ocasiona un gran flujo de turistas extranjeros en la ciudad y por lo tanto ingresos enormes de dinero al mercado del turismo.

Según estadísticas del Ministerio de turismo Cartagena es la ciudad con más índice de recaladas de cruceros internacionales con un aumento entre los años 2010 y 2011 de 7,6%, lo que representa aproximadamente unos 22 mil pasajeros más de un año al otro, por lo que se puede deducir que la llegada de turistas por este medio tiende a aumentar.

GETICA es una empresa que funcionara como sociedad S.A.S. la cual espera generar ingresos producto de las ventas del servicio de transporte por diferentes puntos de la ciudad de Cartagena con Audioguías.

PRODUCTOS/SERVICIOS: El servicio de GETICA se compone de dos servicios basicos:

- Transporte por nueve sitios turísticos de Cartagena de Indias a bordo de un autobus (City tour), con paradas de aproximadamente de 15 minutos en cada lugar.

- A bordo del autobus todo el personal que tome el City tour tendra derecho a la utilizacion de una audioguia con informacion en diferentes idiomas sobre cada sitio turistico.

DIFERENCIACION Y PROPUESTA DE VALOR: El servicio de City Tour con Audioguía de GETICA ofrece el servicio turístico de transporte por los diferentes lugares de la ciudad con el alquiler de la Audioguía a bordo del autobús.

Los principales beneficios para el turista que acceda al servicio:

- Comodidad en el transporte a los lugares turísticos más representativos.
- Información fiable y en cuatro idiomas diferentes sobre cada lugar visitado.
- Seguridad en coordinación con la Policía Nacional a lo largo del servicio por la ciudad de Cartagena.
- Precios asequibles para los turistas.
- Atención especial para discapacitados abordo del autobús, ya que este cuenta con un sistema para facilitar el ingreso de este tipo de personas.

CANALES DE DISTRIBUCION: GETICA utiliza un canal de distribución directo.

El canal de distribución directo que utilizamos permite una relación de negocios directamente con el turista. En algún momento del negocio se tiene como proyección posibles alianzas con otras empresas turísticas para alquilar o vender los dispositivos de Audioguías.

COMPETENCIA: En Cartagena de indias se pueden identificar dos organizaciones que pueden ser consideradas como la competencia de GETICA en el mercado del turismo.

TIERRA MAGNA, quienes ofrecen el alquiler de audioguías a la entrada de cuatro sitios turísticos en la ciudad, los cuales son: El castillo de San Felipe, parte del centro histórico de la ciudad, el Templo de Santo Domingo y la Catedral de Santa Catalina.

NUEVA LENGUA TOURS, empresa que ofrece City Tours con duración de cuatro horas con un guía que dirige el tour en inglés o español y se visitan los sitios: cerro de la Popa, El castillo de San Felipe, y parte del centro histórico de la ciudad.

El sector se encuentra con relativamente poca competencia, sobre todo porque hasta el momento no hay alguna empresa que ofrezca el servicio de City tour en autobús con Audioguías instaladas a la ciudad.

PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD: Se acordó que el nivel inicial de ventas será de 2.989 unidades para el primer mes, es decir, un promedio de casi 100 dispositivos rentados por día. Los estimativos dan para aumentos de 10% o más de mes a mes, tendiendo a aumentar en los meses de temporada alta como son de noviembre a enero y de junio a agosto y una disminución en la renta de los dispositivos en periodos de tiempo que van delimitados en temporada baja (febrero a abril y septiembre a octubre) que son meses donde la entrada de turistas que llegan en cruceros disminuye en Colombia, según el programa de recaladas de cruceros a Cartagena de “Cartagena Cruise Terminals”.

Lo anterior nos da un estimativo de aproximadamente 38.000 unidades vendidas para diciembre de 2015, es decir, un promedio de 100 rentas diarias de los dispositivos de GETICA, lo que demuestra que el crecimiento de la empresa es constante y garantiza un nivel de ventas alto que genera utilidades para los socios y beneficios económicos para los empleados de la empresa. Igualmente, con el nivel de ventas estipulado, se busca garantizar el crecimiento y expansión de la empresa.

CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACION DE VIABILIDAD:

Para poner en marcha la empresa, se necesitan préstamos de 15 millones de pesos para el primer año, de 20 millones de pesos para el segundo y un préstamo final de 10 millones de pesos para el último año de operaciones. Lo que se busca con esta financiación es adquirir los equipos turísticos, tener capital de trabajo para promocionar a GETICA y ocuparse de prestar un servicio óptimo, a través de equipos de comunicación de alta tecnología, seguimiento a los clientes y empezar

pagando un alquiler de autobús para el primer año que resulta siendo bastante elevado (7 millones de pesos).

La tasa de oportunidad del negocio una tasa efectiva anual del 12%, teniendo en cuenta el rendimiento que activos financieros presentan en promedio dentro del mercado, lo que nos da un 0.95% de tasa de oportunidad efectiva mensual.

Teniendo en cuenta las proyecciones mostradas en este documento, tenemos que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 29%, lo que nos proporciona igualmente una tranquilidad y una fuerza mayor para realizar el proyecto y decirle a los posibles interesados en poner sus capitales de riesgo que la rentabilidad mostrada tiene su sustento en cifras reales y en conclusión, que entrar a ser parte del equipo de GETICA es una muy buena idea, teniendo en cuenta la empresa, el equipo emprendedor y el respaldo que tiene la compañía con el flujo constante de turistas que arriban al país queriendo conocer más de nuestra cultura, monumentos, construcciones, etc.

EQUIPO DE TRABAJO

DANIEL HERNANDO FAJARDO CASTAÑO es Ingeniero de producción en campo Orito Putumayo con la empresa Ecopetrol, con experiencia y estudios en Gerencia de campo, manejo de personal operativo, elaboración y evaluación de proyectos.

DIEGO ANDRÉS CASTRO BAYONA es profesional en finanzas y relaciones internacionales de la universidad Externado, con diplomado en finanzas operativas en Worms Alemania y en Mercado de derivados estandarizados en la universidad Nacional de Colombia. Experiencia en finanzas con la superintendencia bancaria.

JOSE LUIS ARCHILA ORTIZ Subteniente de la Armada Nacional del cuerpo de Infantería de Marina, profesional en Ciencias Navales de la Escuela Naval Almirante Padilla con experiencia en manejo de personal y seguridad.

MERCADO

1. Análisis del sector

1.1. Caracterización del sector

El sector de turismo en Colombia a finales del año 2011 presenta un gran crecimiento en el ingreso de turistas al país y de viajeros nacionales dentro de Colombia, en comparación con el año 2010, según el último informe de turismo correspondiente al final del año 2011 publicado por el Ministerio de comercio, industria y turismo en su página Web. Algunos datos relevantes del sector para el año 2011 fueron:

- Según datos preliminares de la Organización Mundial del Turismo las llegadas de turistas internacionales a Colombia en 2011 crecieron 4,4%, alcanzando la cifra de 980 millones de turistas. Sus principales procedencias fueron: Europa (6,0%) y Asia y el Pacífico (5,6%) fueron las regiones con mayor crecimiento. Oriente Medio registró una caída de 7,9% en la llegada de turistas a Colombia.
- Lo anterior se vio reflejado en que por los puntos migratorios aéreos, marítimos y terrestres de control del DAS ingresaron 1.582.110 viajeros extranjeros, 107.247 más que los registrados en 2010, esto, distribuidos en diferentes motivos de entrada al país por parte de los viajeros. Con motivos de negocios (46,7%), eventos (39,5%) y de trabajo (20,8%). El principal motivo de viaje de los turistas no residentes en el país alojados en hoteles fue negocios (54,1%) y ocio (34,9%).
- Por otra parte, según datos del DANE, en el tercer trimestre de 2011 el PIB creció en 7,7% con relación al mismo trimestre de 2010. Sectorialmente comercio, hoteles y restaurantes registró una variación de 6,4% en el mismo período. En el tercer trimestre de 2011 los servicios de hotelería y restaurante crecieron 3,8% con relación al mismo trimestre de 2010 y frente al trimestre

inmediatamente anterior, el PIB creció 3,0%. De enero a septiembre de 2011 el crecimiento fue de 3,04% lo cual representa una gran mejoría para el mercado del turismo.

- El presidente Santos, en su plan de gobierno según el informe anual de turismo del Ministerio de Turismo, anuncio elevar los recursos destinados a inversión en el sector del turismo, los cuales pasarán de \$420.000 millones a \$480.000, suma que será ejecutada hasta el 2014, lo que representa un mayor subsidio y mejoría en la parte económica para el mercado del turismo.

- Además, 29 de Febrero del 2012 destaca el Ministro Sergio Díaz-Granados, en el marco de la inauguración de la Vitrina Turística de Anato 2012 que Cartagena de Indias ha sido elegido por la revista inglesa Wanderlust como uno de los 10 destinos más importantes para visitar en 2012, por encima de Venecia (Italia), ratifica que el mundo está viendo a Colombia hoy con otros ojos, lo cual le da a la ciudad un importante realce internacional afectando positivamente su popularidad.

Teniendo en cuenta lo anterior y específicamente la ciudad de Cartagena de Indias, el ingreso de turistas ha crecido en un 14,1%, lo que indica que el sector del turismo en la ciudad podrá mejorar para el año 2012. Además, la heroica es un destino turístico revelación ya que en el último año ha sido catalogada por diferentes medios y entidades internacionales como uno de los más importantes sitios a visitar en América Latina. Mirando más de cerca los datos más relevantes para la ciudad de Cartagena son:

- Según el informe, para finales del año 2011 la ciudad con mayor número de llegadas de viajeros extranjeros por puntos de control del DAS fue Bogotá con 861 727, aumentando en un 14,1% en comparación con el año anterior. La segunda ciudad con más entradas de turistas extranjeros fue Cartagena de Indias con 177 896, aumentando en un 5,2% comparado con el año 2010.

- El total de cruceros que atracaron en Cartagena en el año 2010 fue de 199 con 286 312 pasajeros y en el año 2011 fue de 201 con 308 083 pasajeros.

- La llegada de pasajeros aéreos a la ciudad, según el ministerio, tuvo una variación negativa de 6,8%, siendo Cartagena la cuarta ciudad con más entradas de turistas por este medio de transporte.
- La página Web TripAdvisor, la comunidad online de viajeros más grande del mundo, le otorga a Cartagena de Indias en el mes de Mayo del 2012 el cuarto lugar en el Top 25 de los lugares más visitados en Sur América. "La comunidad de viajeros más importante del mundo, destacó a la Heroica como un pueblo precioso, que cuenta con excelentes playas, una Ciudad Vieja (que es totalmente transitable) y de arquitectura colonial. El portal, también resalta a Cartagena como uno de los lugares más seguros en el país, además de ser unos de los puertos de escala para cruceros más importantes del Caribe" (Escarraga, J. 2012, Cartagena la mas visitada. Recuperado el 12 de enero del 2012, de Prensa y comunicaciones CTCI www.cartagenadeindiastravel.com)

Para concluir, según los anteriores datos, la ciudad de Cartagena muestra en los últimos años un significativo aumento en el ingreso de turistas que entran a la ciudad por medio marítimo y aéreo, además Cartagena se ha convertido en una ciudad icono para el trismo en Latino América, según algunos importantes medios de comunicación internacionales del turismo como la revista online TripAdvisor, dándole a la Heroica un importante realce cultural y turístico.

1.2. Barreras de entrada y salida

Las principales barreras de entrada al negocio de GETICA son: la diferenciación del servicio que se ofrece (al ofrecer el servicio de transporte y además Audioguías), el acceso al proveedor y la tecnología.

En cuanto a diferenciación del servicio se puede decir que hasta ahora en la ciudad de Cartagena y ni en Colombia se ha implementado la combinación de un City Tour con audioguías instaladas a los lugares turísticos de interés que ofrece GETICA. Por lo tanto, es una forma

diferente, cómoda e interesante de hacer turismo y conocer lugares relevantes de la historia y cultura de la Heroica. Además se está ofreciendo un servicio preferencial al personal de discapacitados lo que no ofrecen otras empresas de productos similares.

Por otra parte se cuenta con la barrera de la tecnología y el proveedor, ya que los dispositivos audioguías no se pueden adquirir en Colombia, porque este tipo de aparatos no los importa ninguna marca al país. La ventaja de GETICA es que ya se tiene el contacto con la empresa Audioguías Flexiguía de España para adquirir los dispositivos.

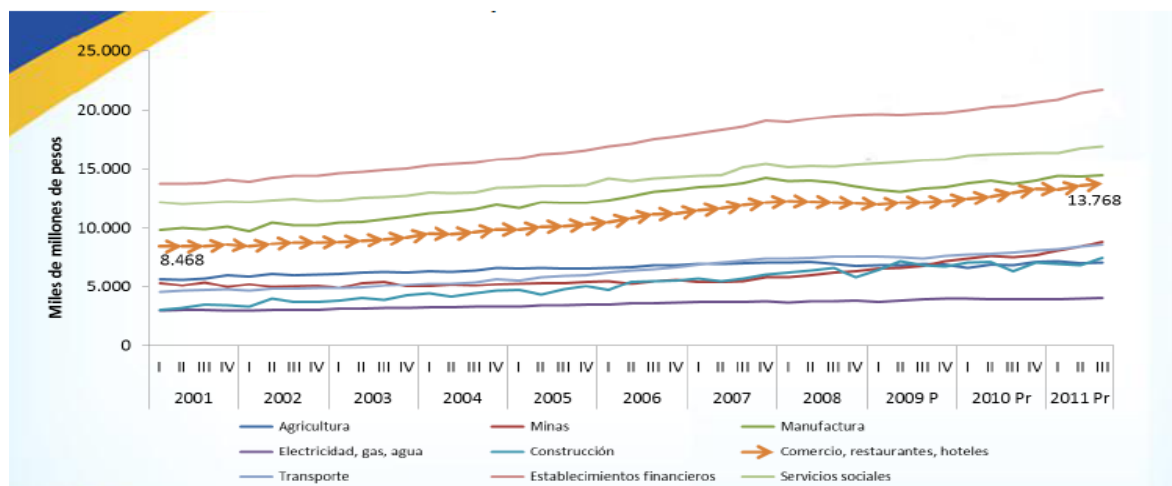
Las barreras de salida para la empresa GETICA son bajas ya que en el caso dado que la empresa deba cesar sus actividades por alguna razón, ya sea que el negocio no funcione o no tuvo la acogida esperada por los socios, se podría contemplar la manera de vender los dispositivos a otra empresa, que ya esté trabajando con los mismos sistemas. Por otra parte, vale la pena resaltar que la adquisición de las audioguías se hará gradualmente dependiendo del grado en que GETICA se posicione en el mercado.

2. Análisis y estudio de mercado

2.1. Tendencias del mercado

La siguiente tabla muestra la participación de diferentes ramas económicas en el PIB Colombiano en miles de millones de pesos Colombianos durante un lapso de diez años. La grafica de comercio, restaurantes y hoteles hace referencia a la influencia del turismo en el PIB en Colombia.

Figura N°. 1. Crecimiento interno bruto



Fuente: Informe de turismo Diciembre del 2011 del Ministerio de industria, comercio y turismo.

Se puede observar que las ramas económicas como el transporte, la agricultura, electricidad y servicios, manufactura, servicios sociales y minas y construcción, durante los diez años no presentaron mayor aumento.

Por otra parte, la rama con el mayor aumento en el lapso fue la de los establecimientos financieros iniciando en el 2001 con 14 000 millones y aportando en el 2011 más de 20 000 millones de pesos al PIB. La rama del turismo o comercio, restaurantes y hoteles es la segunda con el mayor aumento después de la financiera, iniciando con un aporte de 8 468 millones de pesos en el año 2001 y terminando el lapso con 13 768 millones de pesos.

Esto indica que el mercado del turismo en Colombia ha crecido considerablemente. Además, como se muestra en la gráfica, gran parte de las contribuciones al PIB provinieron del turismo en los últimos diez años, lo cual es un buen indicador para afirmar que el mercado del turismo está en aumento.

Figura N°. 2. Porcentaje llegada de turistas 2009-2011 a Colombia

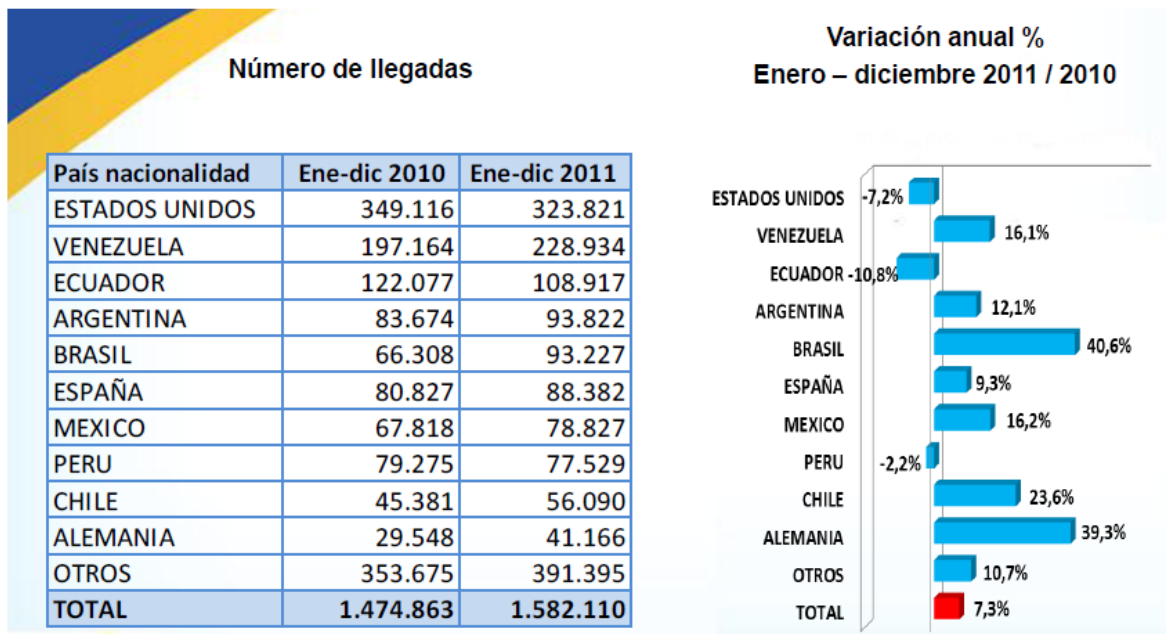


Fuente: Informe de turismo Diciembre del 2011 del Ministerio de industria, comercio y turismo.

Esto indica el posible aumento de las oportunidades dentro del mercado del turismo para Colombia en los siguientes años por causa del aumento de viajeros que ingresan al país.

Estos turistas llegan de diferentes procedencias, en su mayoría de América Latina y Europa, para esto se muestra la siguiente gráfica:

Figura N°. 3. Llegada de viajeros extranjeros a Puntos de control del DAS según su Nacionalidad

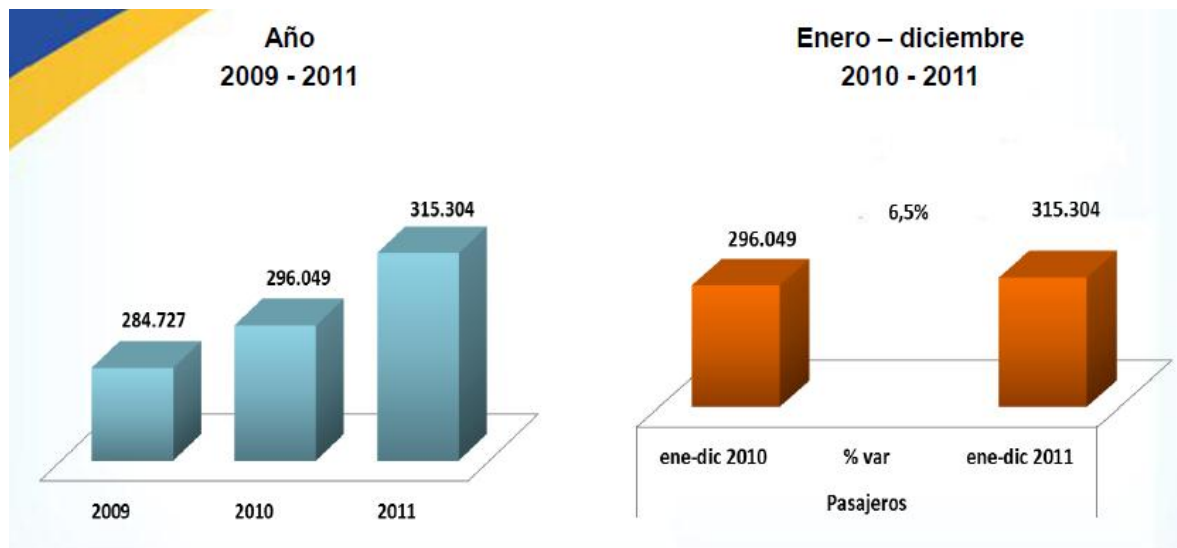


Fuente: Informe de turismo Diciembre del 2011 del Ministerio de industria, comercio y turismo

A pesar que entre los dos últimos años las llegadas de viajeros de países como Perú, Ecuador y Estados Unidos ha disminuido en 2,2%, 10,8% y 7,2% respectivamente, el total de viajeros que ingresan al país sigue aumentando en un 7,3%. Cabe resaltar la importancia del aumento considerable que han tenido países Europeos como Alemania, siendo esto muy positivo para el mercado del turismo colombiano ya que son países con habitantes de alto poder adquisitivo, lo que indica mayor ingreso de dinero al país.

Siendo los turistas que ingresan a la ciudad de Cartagena por medio marítimo, el mercado potencial de GETICA, se tiene en cuenta los siguientes gráficos que muestran el aumento de estos viajeros en Colombia y en Cartagena.

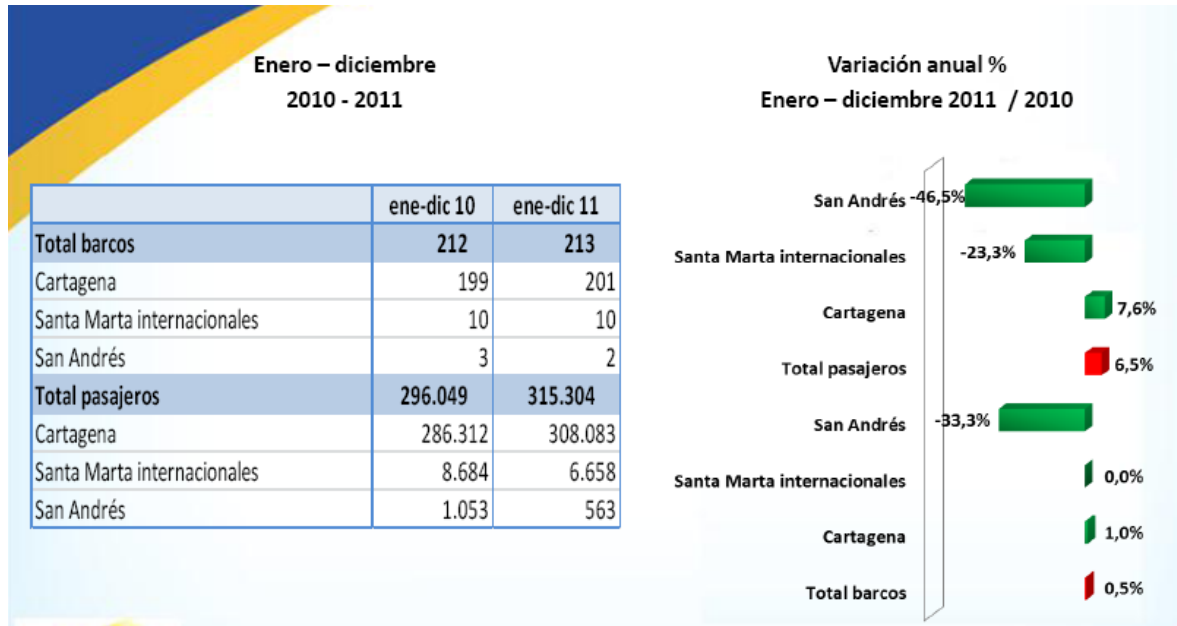
Figura N°. 4. Porcentaje llegada de pasajeros en cruceros a Colombia



Fuente: Informe de turismo Diciembre del 2011 del Ministerio de industria, comercio y turismo

Como se muestra en la gráfica, el mercado del turismo ha sido favorecido en Colombia por el incremento en los últimos años en el ingreso de viajeros por medio de cruceros internacionales a diferentes ciudades, encabezando las cifras la ciudad de Cartagena de Indias con el mayor número de recaladas de cruceros en los últimos años. Desde el 2010 hasta finales del 2011 el número de pasajeros que han llegado por crucero a Colombia ha aumentado en un 6,5% siendo esta una cifra buena, si se tiene en cuenta que entre el 2009 y 2010 solamente aumento en menos del 4%. La anterior información indica que la llegada de pasajeros por este medio puede seguir en aumento en los próximos años.

Figura N°. 5 Llegada de cruceros y pasajeros a las diferentes ciudades de Colombia

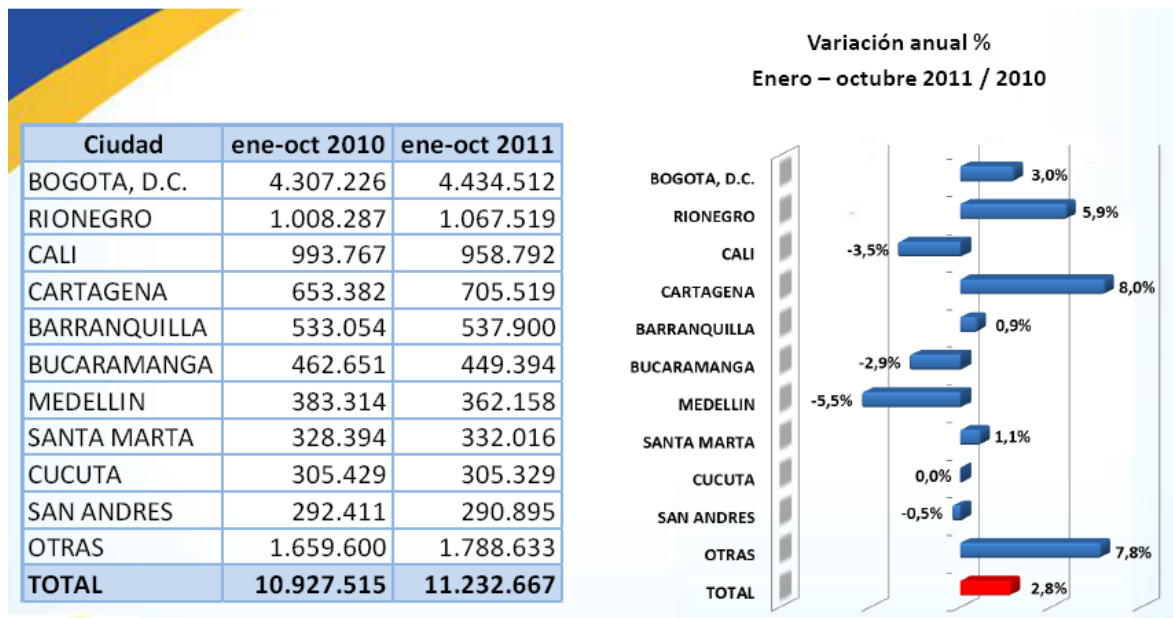


Fuente: Informe de turismo Diciembre del 2011 del Ministerio de industria, comercio y turismo

La tabla muestra la llegada de cruceros y pasajeros a bordo, entre los años 2010 y 2011 y su porcentaje de variación entre los dos años.

Como se puede ver en las tablas, Cartagena es la ciudad con más índice de recaladas de cruceros internacionales con un aumento entre los años 2010 y 2011 de 7,6%, lo que representa aproximadamente unos 22 mil pasajeros más de un año al otro, por lo que se puede deducir que la llegada de turistas por este medio tiende a aumentar.

Figura N°. 6. Llegada de pasajeros aéreos nacionales



Fuente: Informe de turismo Diciembre del 2011 del Ministerio de industria, comercio y turismo

La tabla indica la variación del porcentaje y el número de pasajeros nacionales que llegan a diferentes ciudades del país durante los años 2010 y 2011.

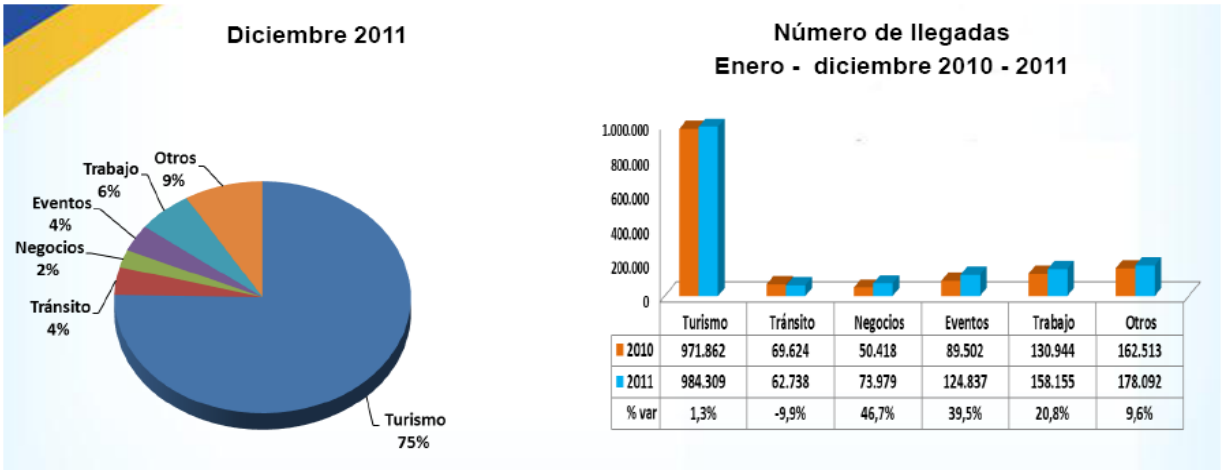
Como se puede observar, Cartagena es la cuarta ciudad con más número de viajeros nacionales que ingresan por vía aérea, cabe resaltar que es la ciudad con más aumento de su porcentaje en los dos años con un 8%, lo que representa una cifra mayor a los 50 mil pasajeros más, engrosando así cada vez más las filas de viajeros que llegan a la ciudad.

2.2. Segmentación de mercado

A Colombia llegan turistas con diferentes expectativas y motivos, GETICA se enfocara en los turistas que llegan Colombia, más específicamente a la ciudad de Cartagena con el motivo de hacer turismo y conocer los lugares más representativos de la Heroica.

La figura No 7. Muestra la variación del porcentaje durante los años 2010 y 2011 en la cantidad de viajeros que llegan a Colombia según el motivo de su viaje. Como se puede observar que el motivo más importante por el cual llegan viajeros al país es el turismo, el cual tuvo un aumento en el año 2011 con comparación con el año anterior de un 1,3% o casi 13 mil viajeros.

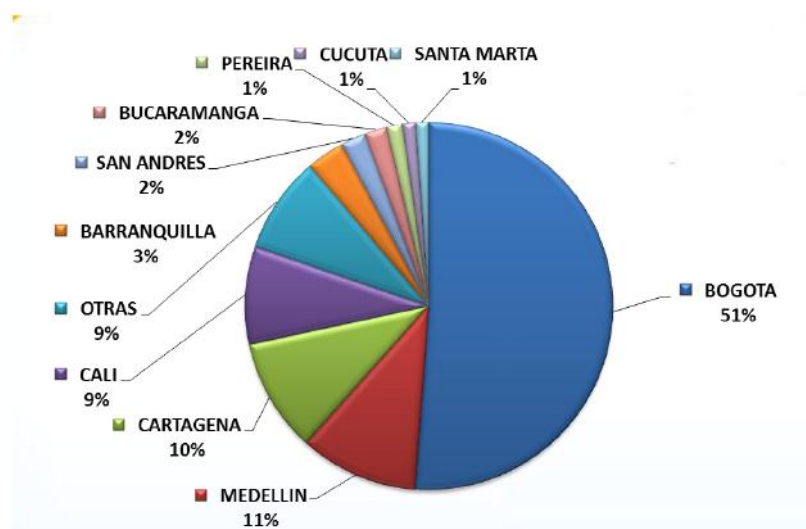
Figura N°. 7. Llegada de viajeros extranjeros a Puntos de control del DAS según su motivo del viaje.



Fuente: Informe de turismo Diciembre del 2011 del Ministerio de industria, comercio y turismo

La información anterior indica entonces que si en el número de viajeros con motivo de turismo en Colombia se incrementa, entonces también debe incrementarse la llegada de estos viajeros a la ciudad de Cartagena teniendo en cuenta que es la tercera ciudad con más llegadas de viajeros en Colombia, como lo muestra la siguiente figura:

Figura N°. 8. Llegada de viajeros extranjeros por puntos de control del DAS y su participación a las principales ciudades de destino



Fuente: Informe de turismo Diciembre del 2011 del Ministerio de industria, comercio y turismo

La grafica muestra la participación en porcentaje de cada una de las principales ciudades Colombianas como llegada de viajeros extranjeros, encabezando la ciudad de Bogotá con un 51%, después Medellín con un 11% y en tercer lugar Cartagena don un 10%. Con esto se puede decir entonces que de los 1.582.110 viajeros extranjeros que llegan al país, un 10% le pertenecen a la ciudad de Cartagena, es decir aproximadamente 158.211 viajeros. De este 10%, se obtendrán entonces el mercado objetivo de GETICA los viajeros que lleguen a la ciudad de Cartagena con intenciones de conocer la ciudad y sus lugares turísticos.

Estadísticas en del sector turístico de Cartagena muestran que a la sociedad portuaria de la Heroica llegan más de cuatro cruceros semanales con un número mayor a los 8000 turistas por semana. Según la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (CONTECAR), la mayoría de cruceros que llegan son de Estados Unidos, y la temporada más alta de arribos va desde octubre hasta mayo (Holguín, J. 2011, CDI Cruise ship terminals programación cruceros 2011-2012. Recuperado el 23 de enero del 2012, de www.contecar.com.co).

Por lo tanto, el enfoque de GETICA es específicamente hacia los turistas que llegan en los cruceros a la sociedad portuaria y que constituyen más de un 70% de los turistas que visitan a diario la ciudad, además tienen más facilidad económica que los turistas nacionales. Si se tiene en cuenta que según la programación de recaladas para los cruceros a Cartagena en el año 2011 llegaron hasta 4 cruceros por semana y cada uno con aproximadamente 2000 pasajeros sin incluir la tripulación, es decir unos 8000 pasajeros semanales. Se puede decir que GETICA tomara un 10% de todos estos turistas a la semana, es decir aproximadamente unos 800 turistas.

Por otra parte, teniendo en cuenta publicaciones de la CLIA (Cruise Lines International Association), estudios realizados en Estados Unidos y Europa revelan que el turista promedio que viaja en cruceros tiene ingresos mensuales por más de 40 mil USD, cuentan un alto nivel cultural y son en su mayoría personas mayores de 35 años de edad. Lo cual representa un segmento estratégico para las ventas de GETICA. Esto por el interés que presenta una persona con este perfil para conocer la historia y cultura de diferentes lugares del mundo.

2.3. Descripción de los consumidores

La empresa GETICA identifica inicialmente a los viajeros extranjeros que arriban al puerto de Cartagena a bordo de los cruceros internacionales que llegan con intenciones de conocer la ciudad, como los principales clientes potenciales para el negocio. Los turistas extranjeros que llegan a Cartagena por medio de los muelles de la sociedad portuaria de Cartagena son aproximadamente el 70 % de todas las personas que visitan la ciudad. Además, estos turistas llegan a la Heroica en todos los meses del año sin importar la temporada. Como clientes secundarios se tienen en cuenta todas las demás personas que visiten la ciudad y deseen conocer su historia y cultura.

Teniendo en cuenta estadísticas publicadas por la CLIA (Asociación internacional de líneas de cruceros) en el 2004 y estudios realizados en Estados Unidos y Europa, el 97% de los pasajeros en los cruceros de turismo tienen edades superiores a los 25 años, con ingresos anuales por encima de

los 40 mil dólares. Según el estudio, el perfil demográfico del pasajero promedio de los cruceros es el de una persona mayor a los 55 años de edad, con educación universitaria, casado, con trabajo, y con ingresos anuales por encima de los 40 mil dólares.

En el año 2008 la CLIA (Cruise Lines International Assosiation) público un perfil aproximado del turista promedio que utiliza los cruceros como modalidad de vacaciones.

2.3.1. Descripción del mercado objetivo

- Persona predominantemente blanca/caucásica (93%).
- Alrededor de 46 años de edad (en descenso desde los 49 en 2006).
- Bien educado, con un 65% de graduados medios, y un 24% de postgraduados.
- 83% de casados.
- 58% con trabajo a jornada completa.
- Ingreso medio familiar alrededor de 90.000 dólares.
- Un viaje en crucero cada tres años entre otros tres tipos de vacaciones anuales.

De acuerdo con los anteriores datos y estudios demográficos realizados por las mencionadas agencias legales internacionales, GETICA estima que las probabilidades de ventas de sus servicios de turismo por medio de las Audioguías en la ciudad de Cartagena y el transporte son altas, por la afinidad que tienen los turistas extranjeros a conocer la cultura e historia de otras partes del mundo.

Por otra parte se tiene en cuenta que las personas que tienen la posibilidad de viajar en este tipo de cruceros, cuenta con un buen empleo, lo que representa altos ingresos y más probabilidad de gasto por parte de los turistas. Esto repercute enormemente en las altas probabilidades que tiene GETICA en vender sus productos y servicios a un precio que represente beneficios a la empresa.

2.4. Estudio de mercado

El target o grupo objetivo al que se ofrece el servicio son todos los turistas que lleguen a la ciudad de Cartagena con motivo de turismo y estén interesados en conocer los lugares culturales e históricos más relevantes de ella.

El beneficio del servicio que se prestara es que es un dispositivo Audioguía portátil que se puede llevar a cualquier parte con el usuario según las normas y reglas establecidas por la empresa en cada lugar visitado, además el servicio cuenta con el transporte a bordo del Autobús por los diferentes lugares establecidos por GETICA. Además cuenta con diferentes idiomas para los turistas extranjeros y mientras esté en manos del usuario, este podrá ser utilizado cuando la persona lo necesite.

Los clientes comprarían este servicio porque es una forma más fácil, cómoda, e innovadora para conocer los lugares de interés de la ciudad mientras los visitan.

2.5. Riesgos y oportunidades del mercado

Actualmente existe una gran oportunidad para esta idea ya que tanto el dispositivo ni el tipo de servicio es común en el país y poco se tiene conocimiento sobre este servicio, además Colombia es un país con un creciente índice de actividad turística gracias a las nuevas política de seguridad democrática puestas en marcha por el ex presidente Álvaro Uribe en su gobierno, con la cual mejora drásticamente la seguridad nacional permitiendo a los turistas nacionales y extranjeros más libertad para viajar dentro del territorio nacional. Esto ayuda al crecimiento de la industria turística del país. En los últimos dos años se han abierto las entradas de los puertos a los cruceros turísticos internacionales en ciudades como Cartagena y Santa Marta donde llegan aproximadamente de dos a tres cruceros semanales con capacidades de hasta 3000 turistas cada buque (Holguín,J. 2011,

CDI Cruise ship terminals programación cruceros 2011-2012. Recuperado el 23 de enero del 2012, de www.contecar.com.co).

2.5.1. Objetivo del estudio de mercado

Definición de acuerdo al cliente del servicio que ofrece GETICA

- Satisfacción de una necesidad. Se satisface la visita de lugares históricos, culturales y turísticos en la ciudad de Cartagena a los turistas, con comodidad, facilidad e innovación en su propio idioma.
- Satisfacción de un deseo. Satisface el deseo a los turistas de poder conocer varios de los lugares más representativos de Cartagena de Indias y aprender de ellos en su propio idioma.
- Solución a un problema. Facilita a los turistas el desplazamiento entre los lugares más representativos de la ciudad y su conocimiento en el idioma que el cliente lo requiera.

Información que GETICA busca obtener en el estudio de mercado

- Identificar los idiomas principales a ofrecer en el servicio.
- Conocer en qué lugar les gustaría o se les facilitaría a los turistas encontrar el servicio.
- Conocer el horario más conveniente para los turistas.
- Identificar el precio que estarían dispuestos los turistas a pagar por el servicio.
- Identificar cual es la duración en tiempo que más le conviene al cliente para conocer los lugares turísticos que se ofrecen.

2.5.2 Encuesta

¡Hola! Somos alumnos de la especialización de administración de empresas de la universidad EAN y queremos introducir en el mercado del turismo en la Ciudad de Cartagena de Indias una nueva forma de conocer los lugares más representativos de la ciudad. Se trata de un City Tour (Tour a bordo de autobús) con Audioguías instaladas a los respectivos lugares en diferentes idiomas. Estas Audioguías les brindaran a los turistas una amplia información sobre cada lugar que se visite en el recorrido.

1. *¿Le interesa conocer lugares históricos y culturales de la ciudad de Cartagena?*

Sí _____

No _____

Si tu respuesta es negativa, agradecemos tu atención.

2. *¿Alguna vez ha utilizado un servicio de City Tour con Audioguía en Colombia?*

Sí _____

No _____

3. *¿En qué parte de la ciudad de Cartagena de Indias te gustaría encontrar acceso al City Tour GETICA?*

El puerto turístico (Sociedad portuaria) _____

La torre del reloj _____

El aeropuerto Rafael Núñez _____

Sobre la avenida San Martín _____

4. ¿En qué horario te gustaría más, disfrutar del City Tour GETICA en la ciudad de Cartagena?

Mañana_____ Tarde_____ Noche_____

5. ¿Cuánto dinero estarías dispuesto a pagar por tomar el City Tour GETICA? donde conocerás nueve lugares de la ciudad de Cartagena a bordo de un autobús, con paradas en cada sitio, incluyendo la utilización de audioguías individuales en tu idioma

De \$20 000 a \$25 000_____ De \$26 000 a \$31 000_____

De \$32 000 a \$37 000_____

6. Que duración te gustaría que tuviera el City Tour GETICA en su recorrido por los lugares a visitar dentro de la ciudad?

1 hora_____ 2horas_____ 3horas_____

¡Muchas gracias!

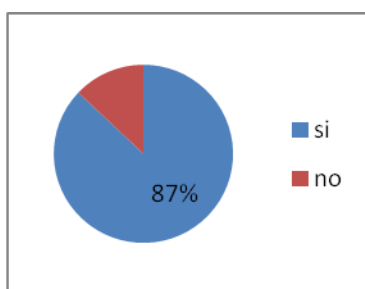
2.5.3. Aplicación de la encuesta

La información se recogerá mediante entrevistas personales a los turistas en los sitios turísticos de la ciudad de Cartagena de Indias como: El monasterio de la popa, El palacio de la inquisición, La virgen del navegante y el malecón, El baluarte de Santo Domingo, El monumento a la india Catalina, Fortificación de San Felipe, La torre del reloj y el muelle de los pegasos, El Claustro de San Pedro Claver y Las bóvedas. Estas entrevistas se harán entre el 29 de Febrero y el 2 de Marzo del 2012 en Cartagena Bolívar.

El número de encuestas será de 100, considerando el 1% del número de clientes potenciales 10 000 (turistas aproximados en la ciudad de Cartagena en temporada alta), los cuestionarios se aplicaran de forma aleatoria.

2.5.4. Resultados obtenidos

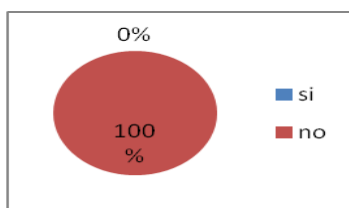
1. ¿Le interesa conocer lugares históricos y culturales de la ciudad de Cartagena?



Se realiza esta pregunta porque el objetivo de todas las personas que viajan no es conocer, algunos tienen otro Objetivo tal como negocios, turismo por placer, Descanso cuyo interés es diferente a conocer.

Figura N°. 9 Diagrama porcentaje encuesta desea conocer lugares históricos

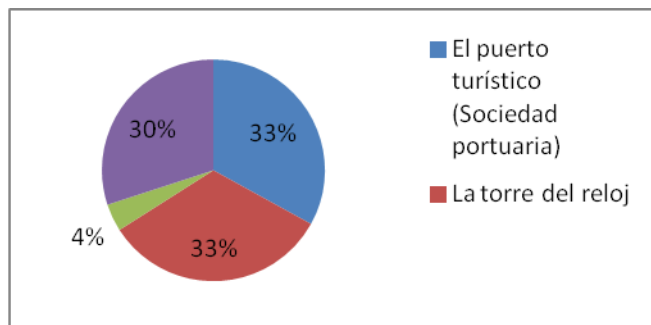
2. ¿Alguna vez ha utilizado un servicio de City Tour con Audioguía en Colombia?



Oportunidad de negocio, el dispositivo es atractivo y novedoso el El turista tendrá la opción de utilizar y hacer fácil su paseo

Figura N°. 10 Diagrama porcentaje encuesta ha utilizado city tour en Colombia

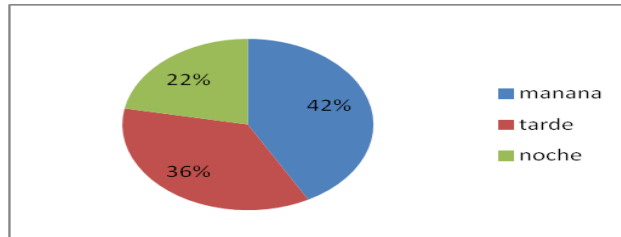
3. ¿En qué parte de la ciudad de Cartagena de Indias te gustaría encontrar acceso al City Tour GETICA?



Para los turistas se cuestiona la facilidad
Para encontrarse con el producto
Novedoso, ayudando a la empresa con una
Estrategia de distribución y venta

Figura N°. 11 Diagrama porcentaje encuesta lugar encontrar acceso a city tour

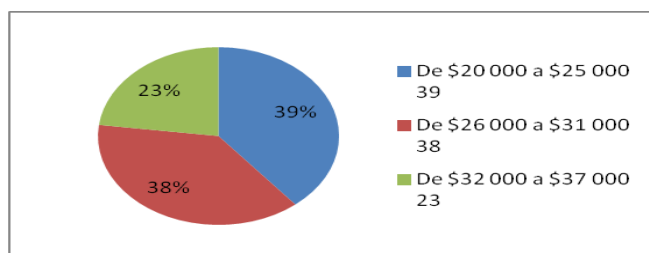
4 ¿En qué horario te gustaría más, disfrutar del City Tour GETICA en la ciudad de Cartagena?



Se logra identificar las horas para la venta
Del servicio, la conclusión es vender en la
Mañana para que la gente planee su día

Figura N°. 12 Diagrama porcentaje encuesta gustaría disfrutar de city tour

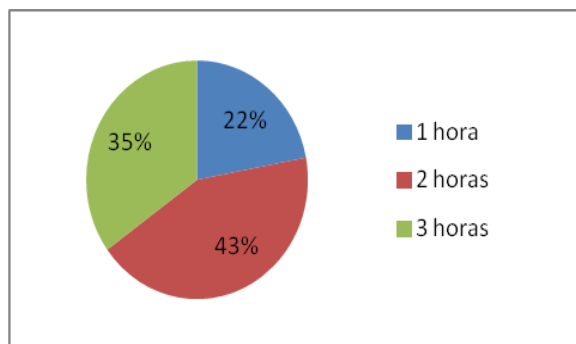
5 ¿Cuánto dinero estarías dispuesto a pagar por tomar el City Tour GETICA? donde conocerás nueve lugares de la ciudad de Cartagena a bordo de un autobús, con paradas en cada sitio, incluyendo la utilización de audioguías individuales en tu idioma.



Se debe buscar la estrategia de precio para
prestar el servicio más económico posible, el
mercado siempre exige menor precio

Figura N°. 13 Diagrama porcentaje encuesta cuanto pagaría por el servicio

7. ¿Qué duración te gustaría que tuviera el City Tour GETICA en su recorrido por los lugares a visitar dentro de la ciudad?



En términos de duración del servicio los Turistas prefieren que el city tour tenga Duración de 2 horas lo que define la Puntualidad, el buen servicio y estrategia de atraer a la gente.

Figura N°. 14 Diagrama porcentaje encuesta duración city tour

2.5.5. Conclusiones del estudio realizado

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta, de los clientes potenciales, el 87% está interesado en conocer lugares históricos y culturales de la ciudad de Cartagena. Ninguno de los turistas encuestados había utilizado este tipo de servicio en Colombia, algunos afirman conocer el servicio de las Audio guías y del City Tour pero cada uno por separado. Los lugares más adecuados para encontrar acceso al servicio, según los clientes potenciales serían los lugares más concurridos por los turistas de la ciudad, como la torre del reloj, la avenida San Martin y el puerto turístico donde arriban los cruceros internacionales. Un 42% de los clientes prefieren tomar el City Tour en las horas de la mañana. El 39% estaría dispuesto a pagar entre \$20 000 y \$25 000 por el servicio, es decir, el mínimo precio y a la mayoría de los encuestados (43%) prefieren que el City Tour GETICA tenga una duración aproximada de 2 horas.

Cabe resaltar que se le está preguntado a las personas y desean conocer lugares históricos y culturales de la ciudad, ya que no todos los turistas llegan a Cartagena con los mismos objetivos.

En cuanto a los idiomas, se tiene en cuenta que según el informe anual del 2011 del Ministerio de Turismo, dentro de los continentes que más visitan Colombia, son Europa, Latino América y Norte América por eso se toma la decisión de incluir los idiomas; español, alemán, inglés y francés para las Audioguías.

3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

3.1. Cuantos son nuestros competidores

En este momento en Cartagena de indias se pueden identificar dos organizaciones que pueden ser consideradas como la competencia de GETICA en el mercado del turismo. Como principal competencia se encuentra la empresa TIERRA MAGNA, quienes ofrecen el alquiler de audioguías a la entrada de cuatro sitios turísticos en la ciudad. Como segundo competidor, está la empresa NUEVA LENGUA TOURS, quienes ofrecen City Tours con duración de cuatro horas con un guía que dirige el tour en inglés o español y se visitan tres importantes lugares de la ciudad.

El sector se encuentra con relativamente poca competencia, sobre todo porque hasta el momento no hay alguna empresa que ofrezca el servicio de City tour en autobús con Audioguías instaladas a la ciudad como lo hace GETICA.

3.2. Donde están ubicados

La empresa TIERRA MAGNA presta sus servicios de alquiler de audioguías en los siguientes puntos:

- El castillo de San Felipe de Barajas
- Recorrido por la “Cartagena de García Márquez” (Una parte dentro de la ciudad amurallada)
- Catedral de Santa Catalina de Alejandría
- Templo de Santo Domingo de Guzmán

La empresa NUEVA LENGUA TOURS Es una empresa que presta un servicio de City tour a domicilio, es decir que el cliente arregla con la empresa el lugar donde va a ser recogido para iniciar con el servicio.

3.3. Principales estrategias de la competencia

La principal estrategia TIERRA MAGNA es esperar al cliente en el lugar de interés turístico. Además, esta empresa ha hecho acuerdo con los lugares: Catedral de Santa Catalina de Alejandría, templo de Santo Domingo de Guzmán y el castillo de San Felipe de Barajas para poder ingresar los dispositivos de Audioguías y que cada persona haga su propio recorrido por el lugar, lo cual puede ser una barrera de entrada para GETICA a estos sitios.

La estrategia de NUEVA LENGUA TOURS es buscar al cliente donde este se encuentre para recogerlo y prestar su servicio de City tour, además el tour finaliza donde el cliente lo desee. Esta

empresa ofrece también un refrigerio al personal dentro del Autobús. Por grupos grandes hacen un pequeño descuento al precio del tour.

3.4. Experiencia de la competencia en el mercado

TIERRA MAGNA es una marca que pertenece a EART (Empresa administradora de recursos turísticos) la cual fue fundada en el año 2003 por lo que tienen entonces aproximadamente 8 años de experiencia en el mercado, pero solamente 1 año con el servicio de audioguías. Indudablemente son un competidor con gran experiencia en el mercado del turismo. Su propuesta de valor es el alquiler de Audioguías en cuatro de los lugares más representativos de la ciudad de Cartagena siendo este servicio innovador en el mercado del turismo en Cartagena de Indias. La empresa ofrece tanto tours guiados como tours con Audio guías por la ciudad antigua y otros lugares de la ciudad (2011, Quienes somos. Recuperado el 15 de diciembre del 2011, de www.tierramagna.com.co).

NUEVA LENGUA TOURS es una empresa tour operadora en Colombia. Ofrecen tours a diferentes lugares del país como Bogotá, Cartagena, Medellín, San Agustín, Santa Marta, Popayán, Villa de Leyva, y la zona cafetera. Nueva Lengua es una empresa constituida legalmente en Colombia y Panamá. La empresa tiene como propuesta de valor que se focaliza en tener excelente personal humano capacitado y además una excelente plataforma de comunicaciones para lograr prestar a sus clientes el mejor servicio. Esta compañía lleva más de ocho años en el mercado del turismo lo que la hace un fuerte competidor también (2010, Perfil empresarial. Recuperado el 18 de diciembre del 2011, de www.nuevalenguatours.com.co).

3.5. Cuáles son sus medios publicitarios

La empresa TIERRA MAGNA y NUEVA LENGUA TOURS no tienen publicidad en la ciudad de Cartagena en televisión, en radio ni carteles en la calle, únicamente en los lugares donde ofrecen sus servicios, además cuentan con una página web donde el cliente puede ver sus servicios.

3.6. Fortalezas y debilidades

Tabla 1 Fortalezas y debilidades de la competencia

	Fortalezas	Debilidades
TIERRA MAGNA	-Experiencia en el mercado -Cuentan con buenos medios económicos -Es la primera marca con audioguías en el mercado -Se aposentaron en lugares específicos para prestar sus servicios (castillo San Felipe, templo Santo Domingo de Guzmán etc.)	-Llevan solamente un año alquilando las audioguías -Solamente prestan el servicio en cuatro lugares de la ciudad. -No cuentan con buena publicidad -Se alquila una Audioguía diferente por cada lugar.
NUEVA LENGUA TOURS	-Tienen gran experiencia en el mercado -Experiencia internacional -Experiencia en varias ciudades de Colombia.	-Solo manejan dos idiomas -El manejo del idioma extranjero por parte de los guías no es bueno. -No manejan información

estándar durante el tour, ya que es comentada por un guía.

GETICA

- Se ofrece un servicio que no lo ofrece ninguna empresa en la ciudad aun.
- Se manejan más de dos idiomas extranjeros con las Audioguías.
- La información que se ofrece es completa y estándar.
- Se ofrecen dos servicios al tiempo, transporte e información turística.
- Es una empresa nueva en el mercado y sin experiencia en él.
- Por ser nueva, no es conocida en el mercado del turismo.
- Cuenta con pocos recursos económicos al inicio de su operación.

Conclusión: GETICA es una empresa nueva en el mercado y con poca experiencia en él, lo cual puede equilibrarse con el servicio poco común en la ciudad que prestara a los clientes, diferenciándolo de los competidores. Además se cuenta con información de cada lugar en cuatro idiomas diferentes lo que no manejan todas las empresas competidoras. Una de las empresas competencia ofrece el servicio de Audio guías más no el de transporte, y la otra maneja el transporte más no las Audio guías, mientras que GETICA ofrece los dos servicios al tiempo lo que le da un punto más a favor.

4. MAPA ESTRATEGICO DE PRECIOS

Tabla 2 Mapa estratégico de precios

EMPRESA	PRECIO SERVICIO POR PERSONA EN PESOS	ENTRADA AL LUGAR TURISTICO	EL SERVICIO INCLUYE
TIERRA MAGNA	12.000	La entrada a cualquier lugar es aparte y cuesta entre 10.000 y 12000 pesos	- Utilización de Audioguía -Se visita un solo lugar
NUEVA LENGUA TOURS	130.000	Incluye entrada al castillo de San Felipe y al monasterio de la Popa	-Refrigerio -Transporte completo -Se visitan 3 lugares
GETICA	32 000	No incluye entrada a lugares con taquilla	-Transporte por los lugares a visitar -Se visitan 9 lugares -Utilización de Audioguía

Conclusión

Según el mapa estratégico de precios la empresa TIERRA MAGNA ofrece un buen precio por su servicio pero lo que ofrecen es muy poco en comparación con lo que ofrece GETICA ya que solo es un tour guiado a pie y por un solo lugar.

La empresa NUEVA LENGUA TOURS ofrece un precio muy elevado aunque su servicio se extiende por varios lugares de la ciudad, pero no cuentan con los dispositivos de Audioguías.

Por otra parte, GETICA ofrece un precio moderado, y dentro de su servicio cuenta con el transporte por varios lugares turísticos de la ciudad y con la ayuda de sistemas de Audioguías para el personal de viajeros.

5. PLAN DE MERCADEO

5.1. Concepto del servicio

El concepto del negocio de GETICA (Guías electrónicas turísticas instaladas a Cartagena) es ofrecer un servicio de transporte a los turistas por la ciudad de Cartagena, visitando diferentes lugares turísticos a bordo de un bus, utilizando audioguías reproductoras de información histórica y turística de cada sitio en diferentes idiomas para cada turista que aborde al bus.

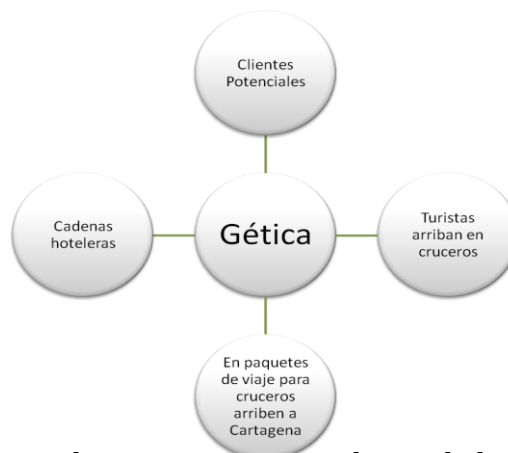
Se visitaran nueve sitios de la ciudad: El monasterio de la popa, El palacio de la inquisición, La virgen del navegante y el malecón, El baluarte de Santo Domingo, El monumento a la india Catalina, Fortificación de San Felipe, La torre del reloj y el muelle de los pegasos, El Claustro de San Pedro Claver y Las bóvedas.

5.2. Estrategias de distribución

Configuración del canal de distribución

- GETICA posee un sistema de marketing directo, se presta el servicio y los diferentes productos turísticos que ofrece la organización, se definió un segmento de mercado a los turistas que arriben en los cruceros, turistas en la ciudad, por ende los canales serian también cadenas hoteleras, venta y ofrecimiento de producto a través de pasajes aéreos y pasajes en cruceros, los canales siempre directos con los clientes.

Figura N°. 15 Diagrama de flujo configuración canal de distribución



- GETICA ofrecerá inicialmente sus servicios dentro de la sociedad portuaria de Cartagena (CONTECAR), directamente a los turistas que arriban al puerto por medio de los cruceros.

- Se ofrecerá el servicio de audio guías a empresas o grupos de personas que deseen un tour privado, haciendo el contacto por medio de la página Web o los teléfonos de GETICA.
- De igual forma a colegios, universidades o convenciones que lleguen a la ciudad.
- Como segundo canal de distribución de los productos GETICA, se tendrá en cuenta captar clientes también desde los mismos lugares donde se detenga el Bus del City Tour GETICA. Esto quiere decir que no solamente las personas que llegan al puerto por medio de los cruceros tendrán acceso a GETICA, sino también personas que estén visitando la ciudad en cualquiera de los puntos GETICA en las partes turísticas de Cartagena. GETICA creará puntos de acceso a los GETICA City Tour en varios puntos de interés de la ciudad, donde cualquier persona tendrá acceso al City Tour.
- Como otra estrategia de distribución para GETICA se tiene en cuenta también hacerlo por medio de minoristas del mercado del turismo, convirtiendo el sistema de distribución directo en uno indirecto corto por medio de intermediarios quienes ofrecerán el producto a los turistas:
- Hoteles que ofrezcan paseos turísticos se les puede ofrecer el producto como venta o alquiler de los dispositivos de audio guías.

5.3. Estrategia de Precio

La estrategia de un precio es porque hace parte de la ecuación de ingresos que determinan la rentabilidad que se va a obtener además de ser un diferenciador que para nuestro caso por ser un producto innovador se tiene la ventaja de establecer el precio como producto exclusivo; también tenemos en cuenta la estrategia definida con el producto y por esto se centrará en obtener un liderazgo en participación del mercado y en calidad del dispositivo y el servicio.

Este precio debe cubrir los costos para producir o importar los dispositivos y que genere los rendimientos necesarios para el proyecto.

La estrategia que se establece es hacer una mezcla entre el costo y valor para penetrar en el mercado con un producto innovador y de calidad; es decir que el margen que se determine cumpla con el margen objetivo de un 30 – 35 %, y a su vez si la percepción de un cliente puede incrementarse se evaluará para no afectar la percepción ni el servicio de calidad que se presta.

Dentro del análisis de costos como se menciona anteriormente debemos recuperar los costos de producción, distribución y venta. Y este, marca el límite inferior por el cual el proyecto no puede presentar el producto, sin perder dinero.

En el inicio de lanzamiento se debe evaluar y analizar la demanda y la competencia que se pueda dar con las agencias y guías independientes; revisar los movimientos que puedan tener frente al dispositivo ofrecido.

De manera estimada se puede iniciar con la siguiente estructura de precios:

- El precio para tomar el City Tour con la Audioguía para hacer el recorrido por los nueve lugares es de 18 USD

5.3.1. Estimación de costos fijos GETICA

Costos fijos mensuales año 1

TOTAL Costos fijos mensuales	29.200.000
------------------------------	------------

Costos fijos mensuales año 2

TOTAL Costos fijos mensuales	22.200.000
------------------------------	-------------------

Políticas de precios:

- Los precios son menores que los de algunos competidores, si son más altos que otro competidor es porque se ofrece un servicio extra.
- Los precios son flexibles y se pueden dar descuentos por volumen de compras.
- No se piensa pagar comisión por venta a los empleados.

5.3.2. Fijación del precio establecida por el servicio GETICA

Determinación del costo total del servicio

Costos fijos mensuales / Producción esperada = Costo total

Año 1 = 29.200.000/ 1000 = 29.200

Año 2 = 22.200.000/ 1000 = 22.200

Porcentaje de ganancia año 1

9.5 %

Porcentaje de ganancia año 2

44%

Precio de venta que se ofrecerá al cliente año 1

Costo total + (Costo total x 9.5%) = Precio de venta

Año 1= 29.200+ (29.200 x 9.5%) = **32.000**

Año 2= 22.200+ (22.200 x 50%) = **35.500**

Conclusión

Según los cálculos entonces el precio al cliente debe ser de **31.950** pesos colombianos lo cual se redondea a **32.000** Pesos o **18 USD**.

5.3.3 Valor agregado de GETICA frente a la competencia

Tabla 3 Valor agregado de GETICA

Que ofrece el mercado actual	Que ofrece GETICA
-Audioguías en un solo lugar de la ciudad. -Guía de turistas a pie. -Precios altos por un servicio no muy completo.	-Audioguías por varios lugares de la ciudad. -Recorrido en Autobús. -Precio asequible por un servicio más completo.

5.4. Estrategias de promoción

- Debido a que el segmento de mercado son los turistas que arriban a través de cruceros, inicialmente se va a promocionar en los barcos solicitando autorización a la tripulación; en los puertos marítimos se ubica el bus para el transporte hacia los 9 sitios descritos, la gente se sentirá agradada de conocer los sitios y poder conocer un poco la historia de cada uno.
- En las cadenas hoteleras o empresas turísticas se paga un porcentaje para permitir la ubicación de pendones y promociones de los dispositivos y paseo en sitios históricos.
- En sitios donde se venden los planes turísticos en los pasajes, en la parte de atrás se encontrara propaganda de GETICA.
- Gracias a las alianzas con los cruceros internacionales que llegan a la ciudad y otras agencias de turismo, por pagos anticipados se harán descuentos hasta del 10% del precio.
- GETICA pretende ofrecer promociones de reducción de precios a instituciones como colegios, universidades o empresas que soliciten el servicio para grupos grandes. Se dejaran entrar a 05 personas gratis por cada 50 que adquieran el servicio.
- Por pago del servicio con divisas diferentes al peso Colombiano, mientras estas divisas tengan buen precio frente al peso Colombiano, de igual forma se harán descuentos a los turistas.

5.5. Estrategia de Producto

El servicio de GETICA ofrece soluciones para el esparcimiento, la diversión, aprendizaje cultural y turístico a los visitantes extranjeros y nacionales que desean conocer la ciudad de Cartagena en sus tiempos de descanso, de una forma placentera, fácil y divertida.

El producto que ofrece GETICA inicialmente es el de alquilar audioguías instaladas a la ciudad de Cartagena dentro de un City tour a bordo de un autobús con los más altos estándares de seguridad y comodidad. Las Audioguías cuentan con información sobre sus principales lugares turísticos de interés en los idiomas: Inglés, Español, alemán y Francés inicialmente.

Otros servicios y productos de GETICA

➤ GETICA ofrecería en sus comienzos solamente una ruta determinada en su servicio “Citytour GETICA” pero para ampliar la gama de servicios y productos se plantearía la posibilidad en su primer año de lanzamiento, ofrecer “Citytour GETICA *a su gusto*” donde el cliente podrá escoger uno entre varios tipos de recorridos por la ciudad con diferentes enfoques, ya sea cultural, histórico, únicamente museos, actos culturales, nocturno, de diversión entre otros. Los nombres de los nuevos paquetes de “Citytour GETICA” que podrá escoger el cliente:

❖ GETICA Museum Tour : Es un recorrido a bordo del autobús y pasa por determinados museos de la ciudad.

❖ GETICA Cultural Tour: Recorrido en bus por las partes culturales y actos en vivo más significativos de la cultura en la ciudad.

❖ GETICA Nigth Tour: Un paseo en autobús recorriendo y apreciando las luces de la ciudad en los lugares más representativos, igualmente se podrán apreciar actos culturales callejeros en vivo.

❖ GETICA Soaked Tour: Un divertido recorrido en autobús por las mejores playas de la ciudad y otros atractivos lúdicos de la ciudad como el volcán del totumo.

- GETICA podría también ofrecer City Tour GETICA en la modalidad de Tour privado para aquellos clientes que desean hacer un tour por la ciudad con un grupo específico de personas.
- Se plantea también el desarrollo de un producto de GETICA para prestar servicios de alquiler de Audio guías a museos, galerías de arte, y demás lugares históricos que tengan taquilla entre otros, de forma contractual.
- Otro producto que se piensa ofrecer es el de GETICA Site Tour, en el cual las personas pueden abordar el bus en cualquier parte del recorrido por la ciudad y tienen la opción de escoger que lugares les interesa visitar y cuáles no, ofreciéndole al cliente un tour a su medida y gusto.

5.6. Estrategia de Comunicación

El ofrecer un dispositivo y un servicio de calidad, que cubra las expectativas del turista al adquirir nuestros productos GETICA es el objetivo que se debe centrar la estrategia de comunicación que hace parte integral del sistema económico y la manera de transmitir la imagen que se quiere posicionar la marca como única empresa en prestar este servicio.

- La publicidad se hará en forma de volantes a la salida de los cruceros, principalmente ofreciendo el servicio; de igual forma en el mismo muelle con agentes que se acerquen directamente a los turistas donde desembarquen.
- Se harán pautas publicitarias con las revistas de los cruceros y su papelería en general, de igual forma con páginas de internet que promuevan el turismo.
- Otra manera es por medio de volantes que se entregarán al personal de turistas que ingresan a la ciudad por el aeropuerto, en los hoteles, almacenes de cadena y centros comerciales. El volante es un mecanismo con el que se puede dar un mensaje preciso, directo y claro del producto.

Aplicando la Ley de Herman Brandt y los porcentajes de los cuadrantes de recordación se realiza la propuesta para realizar los volantes:

Ejemplo:

Figura N°. 16 Volantes de promoción estrategia de comunicación



Fuente de la imagen: Pagina web vehículos Scania, www.scaniamotor.com

- Por otra parte, es importante la imagen que se desea transmitir con el dispositivo, por eso debe tener una apariencia sencilla y que llame la atención de las personas que no conozcan el servicio para captar más clientes, de esa forma podemos ser diferenciados y crear la idea que es la mejor opción para el turista durante la visita a Cartagena y a futuro a cualquier puerto del país.

- Se puede poner publicidad en las empresas interesadas o agencias con las que se puedan obtener convenio y este incluido en el paquete que ofrezcan; se colocará una cara del dispositivo. Venderle publicidad a empresas locales e internacionales que se beneficien con los turistas como hoteles, restaurantes, otros sitios turísticos, planes, etc.

5.7. Estrategias de servicio

Las estrategias del servicio en GETICA se basan en la premisa que nuestros clientes no compran productos, sino soluciones, o la satisfacción de alguna necesidad. Por eso, GETICA tiene en cuenta que el éxito del negocio se logra cuando el turista percibe que nuestro servicio de City Tour le entrega suficiente valor por lo que él está pagando y lo que está esperando recibir.

El valor que ofrece el servicio de City Tour GETICA resulta de combinar la utilidad de nuestro servicio y la garantía de este.

Utilidad del servicio

Con GETICA el turista recibirá el resultado de una experiencia turística cómoda y divertida, con la satisfacción de haber conocido nueve de los más importantes sitios turísticos y culturales de la ciudad de Cartagena con un dispositivo tecnológico moderno, de calidad y una amplia diversidad de idiomas.

Como exigencia resuelta tendremos la comodidad en la que los visitantes conocen los lugares con la ayuda del autobús y la Audioguía, ya que el servicio es más caro que el de otras empresas que ofrecen alquiler de audioguías, a diferencia que GETICA representa más comodidad, más tiempo de diversión y más lugares a conocer.

Además, se cuenta con personal altamente capacitado y calificado para prestar el servicio.

Garantía del servicio

La garantía que ofrece el servicio de GETICA en cuanto a la posibilidad de uso en términos de capacidad por parte de la empresa, inicialmente será estrecha, ya que al comienzo no se contara con suficientes aparatos para abastecer la demanda exigida por la cantidad de turistas que visitan la ciudad a diario.

En términos de disponibilidad, se ofrecerá el servicio todos los días de la semana para captar la mayor cantidad de turistas, además el horario será bastante amplio (de 08:00 am a 06:00 pm) para que una mayor cantidad de clientes puedan acceder al servicio.

En cuanto a la continuidad, GETICA pretende seguir labores en el tiempo dependiendo del auge que presente el negocio.

5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Tabla 4 Presupuesto de mezcla de mercadeo

Comunicación	Se tiene previsto invertir \$500 000 en la propaganda inicialmente con folletos y pendones. -Se destinaran 200 000 Pesos en pautas publicitarias con las líneas de cruceros aliados, en sus revistas, folletos y papelería en general. - Los otros 150 000 Pesos se harán carteles en forma de pendón para colocar frente al Autobús con el logo de GETICA para que nuestra ubicación sea
---------------------	--

identificada más fácilmente por los turistas.

-Los 150 000 Pesos restantes serán invertidos en folletos de GETICA para ser colocados en los hoteles de la ciudad

Promoción

- Se harán pautas publicitarias con las revistas de los cruceros y su papelería en general, de igual forma con páginas de internet que promuevan el turismo.

-Por pago del servicio con divisas diferentes al peso Colombiano, mientras estas divisas tengan buen precio frente al peso Colombiano, se harán descuentos a los turistas, lo cual se puede recuperar si la divisa sube de precio.

-Gracias a las alianzas con los cruceros internacionales que llegan a la ciudad y otras agencias de turismo, por pagos anticipados se harán descuentos hasta del 10% del precio.

- Se harán pautas publicitarias con las revistas de general, de igual forma con páginas de internet que promuevan el turismo.

6. PROYECCION DE VENTAS

El nivel inicial de ventas de GETICA será de 2.989 unidades para el primer mes para un total de 98.955.675 de pesos, es decir, un promedio de 100 dispositivos rentados por día. Los estimativos dan para tener un nivel constante mes a mes, con un promedio de 90 alquileres diarios. Sin embargo, se debe tender a aumentar los alquileres en los meses de temporada alta como son de noviembre a enero y de junio a agosto y para cubrir una posible disminución en la renta de los dispositivos en periodos de tiempo que van delimitados en temporada baja (febrero a abril y septiembre a octubre) que son meses donde la entrada de turistas disminuye en Colombia.

Tabla 5 Proyección de ventas

FECHAS POR MES	VENTAS EN MILLONES DE PESOS
<i>AÑO 2013 (Primer año)</i>	
ene-13	98.955.675
feb-13	88.632.640
mar-13	89.155.777
abr-13	89.602.444
may-13	90.037.881
jun-13	90.526.015
jul-13	91.002.638
ago-13	91.467.617
sep-13	91.920.812
oct-13	92.362.087
nov-13	92.791.301
dic-13	93.208.311

<i>AÑO 2015 (Tercer año)</i>	
ene-15	132.095.658
feb-15	119.986.239
mar-15	120.583.307
abr-15	121.199.329
may-15	121.748.848
jun-15	122.231.138
jul-15	122.645.465
ago-15	122.991.089
sep-15	123.178.205
oct-15	123.383.275
nov-15	123.517.359
dic-15	123.579.684

Lo anterior da un estimativo de aproximadamente 3.300 unidades vendidas o 123.579.684 de pesos para diciembre de 2015, es decir, un promedio de 92 rentas diarias de los dispositivos de GETICA, lo que demuestra que el crecimiento de la empresa es constante y garantiza un nivel de ventas alto que genera utilidades para los socios y beneficios económicos para los empleados de la empresa. Igualmente, con el nivel de ventas estipulado, se busca garantizar el crecimiento y expansión de la empresa como se mencionó en puntos anteriores.

Posteriormente se encontrará la información sobre el balance general, estado de resultados y flujo de caja proyectado y los supuestos económicos que se tuvieron en cuenta para desarrollar estos estados financieros.

7. PLAN DE INTRODUCCION AL MERCADO

GETICA deberá introducirse al mercado en la ciudad de Cartagena de Indias con la estrategia de un servicio innovador a un buen precio, buscando espacios donde la competencia, con más trayectoria y capacidad en el mercado como TIERRA MAGNA, deja vacíos, y otros competidores con menos capacidad, como los guías turísticos informales, no pueden atender.

Se harán alianzas con las líneas de cruceros para lograr pautas publicitarias en sus revistas y su papelería en general, de igual forma con páginas de internet de estas líneas y otras que promuevan el turismo. Esto con el fin de introducir la idea de utilizar GETICA a nuestros clientes potenciales en el crucero incluso antes de que lleguen a la ciudad de Cartagena.

Por otra parte se tiene presente que muchas empresas del turismo en Cartagena entran en estado de “exceso de confianza”, estado donde las organizaciones dejan de prestar atención a las novedades y necesidades del cliente. Es por eso que parte de la estrategia de GETICA es no caer en ese estado y aprovechar el exceso de confianza de la competencia para suplir las necesidades que presenten los turistas para lograr su satisfacción, haciendo énfasis en su comodidad y más sitios turísticos para conocer.

Se sabe que GETICA entrara a competir contra una empresa con gran capacidad y experiencia en el mercado del turismo, por lo que se utilizará la estrategia de ser una empresa retadora, con nuevas ideas y servicios, intentando desplazar al competidor fuerte, abriéndose un espacio dentro del mercado en la ciudad.

ASPECTOS TÉCNICOS

1. Ficha técnica del producto o servicio

Figura N°.17 Ficha técnica de audio guía

FICHA TÉCNICA AUDIOGUÍA



- > Diseño resistente a la intemperie, fiable y ligero.
- > Excelente calidad de sonido de locución, música y efectos sonoros
- > Amplia memoria, 2 Gb o 72 horas de capacidad de audio
- > Pantalla digital con tecnología EPaper, irrompible y con solo 1mm de grosor.
- > Sistema de guiado de grupos integrado en un único dispositivo, admite hasta 60 grupos en paralelo.
- > Su forma alargada facilita mantener el brazo descansado sobre el costado en una postura cómoda, incluso en usos prolongados.
- > El sistema de carga es único en el mercado, 2 meses de autonomía. Solo es necesario cargar las baterías 6 veces al año para tener disponible el equipo 24 horas al día, 365 días al año.
- > El uso sin auricular facilita una solución 100% higiénica y evita la generación de residuos y uso de consumibles.
- > Compatible con bucle de inducción para visitantes con audífono y adaptable a usuarios con discapacidad visual.
- > Alta resistencia a golpes y uso intensos
- > Statis USB, sencilla aplicación para descargar al ordenador los datos estadísticos por conexión inalámbrica; actualización y programación de equipos

Fuente de la imagen: Pagina web Audioguías Flexiguía 2011 www.flexiguia.com

2. Necesidades y requerimientos

2.1. Características de la tecnología

GETICA ofrece servicios con productos novedosos, utilizando tecnología que apenas está llegando al país. Por eso se utilizara la velocidad como una de las estrategias dentro del marketing mix para el producto, introducir nuestros productos lo más pronto posible en el mercado del turismo y desarrollarlos rápidamente. Nuestros productos, al ser novedosos crearan impacto en las personas y deseos de probar nuestros dispositivos de Audioguías, por ser productos diferentes a los que ofrecen otras agencias de turismo que no ofrecen el servicio de Audioguías junto con Autobuses de gran comodidad.

El dispositivo Audioguía

El dispositivo que se utiliza como audio guía y será alquilado al público será el modelo “Basic” de la marca española “Flexiguía Audioguías”:



Fuente de la imagen: Pagina web Audioguías Flexiguía 2011 www.flexiguia.com

2.2. Materias primas y suministros

Como materias primas y suministros de tienen en cuenta:

Tabla 6 Materias primas y suministros

MATERIAS PRIMAS	SUMINISTROS
Audioguías	-Actualización de la información. -Actualización de Idiomas. -Baterías nuevas -Mantenimiento del aparato
Autobús	-Mantenimiento general del vehículo

El proveedor de los dispositivos es la empresa Flexiguía Audioguías quienes prestan servicio de redacción de guiones, traducciones, grabaciones con locutores nativos, edición y corrección de guiones, que pueden apoyar el desarrollo del producto.

Garantizan traducciones con fidelidad del texto, con un buen tono, lenguaje, didácticas y entretenidas que pueden ser agradables para los oyentes de cualquier edad, también complementan con efectos sonoros y personajes ficticios para despertar curiosidad en el público infantil.

La empresa Flexiguía proveedora del producto, es pionera en España, producen desde el año 2003 audio descripción y los contenidos para exposiciones culturales; la audio descripción son comentarios de audio que amplían la Audioguía general y que posicionan y orientan al usuario ciego de su recorrido por un itinerario determinado, se incluyen explicaciones descriptivas que ayudan a visualizar y/o a realizar recorridos táctiles sobre las piezas y elementos expositivos.

Estrategias de desarrollo del producto

La velocidad como estrategia y fuente de ventajas competitivas para GETICA:

➤ Como es claro que las ventajas competitivas son difícilmente sustentables, GETICA toma la determinación de desarrollar rápidamente su concepto de negocio. Inicialmente la empresa utiliza el dispositivo “Basic” de Flexiguía Audioguías con las siguientes características técnicas:

BASIC

“Una audioguía fiable y práctica. Su diseño es sencillo para facilitar su uso a todos los públicos. Destaca por su incomparable tecnología de carga al disponer de 3 meses de autonomía. Está diseñada para uso interior y exterior. Su forma alargada facilita una postura descansada y su altavoz integrado en el reproductor ofrece un sonido de gran calidad.” (2010, Audioguía Basic. Recuperado el 03 de Febrero del 2012, de www.flexiguías.com.es)

Es un dispositivo sencillo pero que cumple con las necesidades del concepto del negocio, la primera estrategia es entonces invertir rápidamente en el desarrollo de la tecnología para alcanzar de una forma rápida el pico de popularidad y también evitar las copias desenfrenadas por parte de

los competidores, introduciendo nuevos productos y mejor tecnología al mercado y ampliando la capacidad de idiomas de estos. Así, se iniciaría una barrera de mercado para los competidores que quieran copiar nuestro producto. Con los primeros apalancamientos de la empresa empezar a adquirir la siguiente línea de Audio guías.

El Autobús

El Vehículo que se utilizara para el transporte de los turistas por los diferentes lugares de la ciudad de Cartagena tendrá una capacidad inicialmente de 18 a 20 puestos, disponemos de autobuses de las marcas más acreditadas del mercado, como Mercedes, Scania o Volvo, para ofrecer un viaje seguro, cómodo y placentero. Todos nuestros Autobuses cuentan con las mayores prestaciones en lo que se refiere a fiabilidad, comodidad y seguridad.

Figura N°.18 Autobuses de presentación para prestar servicio de Citytour



Los autobuses que utiliza GETICA cumplen con la normativa de respeto del medio ambiente y seguridad en vehículos de transporte de personal.

Las características más importantes de nuestros vehículos son:

- Autobuses nuevos con menos de 3 años de antigüedad
- Equitación y acabados de Gran Lujo/ Royal Class.
- Aire acondicionado.
- Climatizador

- Cristales panorámicos polarizados.
- Sillas reclinables / desplazables con cuero y apoyabrazos
- Hilo musical
- Luz individual de lectura
- Teléfono móvil
- Nevera-minibar
- Micrófono guía y conductor
- WC ecológico

CAPACIDAD:

Disponemos de autocares con capacidad desde 18 a 56 puestos.

SEGURIDAD:

- Normas de seguridad, revisión y puesta a punto según el ministerio de transporte nacional.
- Cinturones de seguridad de tres puntos en los asientos.
- ABS
- ASR
- Limitador y controlador de velocidad
- Suspensión neumática
- Barras antivuelco
- Doble luna de seguridad.
- Arrodillamiento del autobús que posibilita el acceso al autocar a personas con movilidad reducida (ancianos, niños, personas enfermas).
- Cámara y dispositivo acústico de marcha atrás.

3. Localización

Para el negocio planteado, la ciudad inicial de implementación del servicio es Cartagena, la alianza con el proveedor deben ubicar o importar el producto hasta esta ciudad, se decidió iniciar con esta ciudad turística de acuerdo al número de inmigrantes que llegan a través de cruceros que provienen de países extranjeros o en fechas de vacaciones para personas nacionales.

Se eligió la ciudad de Cartagena teniendo en cuenta los resultados del informe de turismo del año 2011 publicado por el Ministerio de industria comercio y turismo, donde destacan a la Heroica como la tercera ciudad mas visitada por viajeros extranjeros y nacionales con intenciones de turismo. (Ver Analisis y estudio del mercado)

El servicio de GETICA se ubicara en la sociedad portuaria de Cartagena, en la torre del reloj y en el castillo de San Felipe donde los clientes podrán acceder al servicio con facilidad por ser lugares de alta influencia turística. En estos lugares se encontrara el Autobús con sus auxiliares listos para recibir a los turistas que deseen utilizarlo.

4. Plan de producción

Diagrama de flujo de proceso de prestación del servicio de GETICA

Tabla 7. Plan de producción



El autobús llega con el conductor y el auxiliar al punto inicial el recorrido que es la sociedad portuaria de Cartagena para que aborden los primeros turistas. (15 min)



El auxiliar organiza las audioguías en el autobús y verifica que el vehículo esté listo para recibir a los turistas. (15 min)



Se esperan 15 minutos o a que se ocupen las 40 Audio guías con las que se cuentan inicialmente. (15 min)



El auxiliar da las indicaciones a los usuarios para el manejo de la Audioguía que se encuentra en cada una de las sillas del vehículo y este inicia su recorrido por la ciudad. (05 min)



Se inicia con el recorrido por los nueve lugares turísticos, finalizando con una parada en la ciudad amurallada de Cartagena o en el Castillo de San Felipe para el personal que desee dedicar más de su tiempo en alguno de estos dos lugares de la Heroica. En este momento antes que el personal se retire, el auxiliar ofrece llenar a los pasajeros una pequeña encuesta para el mejoramiento de la calidad del servicio. (2 h 50min)



El conductor y el auxiliar se encargan de reacomodar el vehículo y corregir las novedades de aseo para que esté listo para el siguiente recorrido. Esto se realiza al final de cada recorrido. 15 (min)



Si en las dos últimas paradas, castillo de San Felipe y Ciudad amurallada no se ocupan los 40 audios guías, este debe regresar a la sociedad portuaria para recibir más turistas extranjeros y así iniciar nuevamente el recorrido.



Al final del día se regresa el autobús a la empresa prestadora del servicio y las audioguías son almacenadas por el auxiliar en la oficina donde permanecerán en sus bases para cargar las baterías.

Se busca la alianza con proveedores y páginas turísticas de internet para que antes de arribar al país, los turistas puedan alquilar sus dispositivos, lo que le dará a GETICA una fortaleza en el tema económico al contar con recursos por anticipado y así, negociar el precio con los proveedores de los mismos. Lo ideal es poder generar un ingreso anticipado por concepto de alquiler para abaratar los costos e incrementar el margen de la empresa.

Según las proyecciones, tenemos que como mínimo que al mes se deben alquilar 2.989 dispositivos, lo que se traduce a casi 100 dispositivos diarios, al comenzar la operación de la compañía. Este nivel de dispositivos mínimos a alquilar va aumentando mes a mes conforme la empresa entra en su operación normal.

Los dos puntos anteriores nos muestran que es beneficioso la estructura y la proyección del negocio porque podemos alcanzar a cubrir las fuentes de financiación obtenidas y demostrar a los socios y a las compañías de financiamiento que el capital que se requiera puede ser pagado en un período de tiempo considerable teniendo en cuenta la administración y compromiso de pago de GETICA.

4.1. Procesamiento de órdenes y control de inventarios

- Inicialmente GETICA cuenta con 40 Audioguías y se renta un autobús con capacidad para el mismo número de pasajeros.
- Se cuenta con 03 auxiliares, uno es el conductor, el otro es el auxiliar a bordo del autobús y el tercero es la persona que atiende los asuntos de la oficina de la empresa.

Para el control del inventario de las Audioguías dentro del autobús, cada pasajero debe firmar una planilla para que el auxiliar del Autobús lleve la cuenta del personal, además como seguridad para evitar la pérdida de dispositivos, cada pasajero debe dejar un documento al recibir la Audioguía.

El nivel inicial de ventas será de 2.989 unidades para el primer mes para un total de 98.955.675 de pesos, es decir, un promedio de 100 dispositivos rentados por día. Los estimativos dan para tener un nivel constante mes a mes, con un promedio de 90 alquileres diarios.

El servicio presenta mayor demanda durante los meses de Enero, Junio y Diciembre, por ser las fechas en las que más llegan extranjeros y turistas a Cartagena, de acuerdo a las encuestas del IDCT.

El precio de alquiler del producto será de 18 dólares americanos, cifra baja y considerable debido al nivel promedio del turista. En otras partes del mundo, donde también se ofrece el dispositivo, se consigue el servicio más costoso y a veces el turista promedio no puede acceder al mismo.

4.2. Escalabilidad de operaciones

Para la escalabilidad de las operaciones de GETICA se piensa ampliar sus servicios como se muestra en la sección de mercadeo en la parte de Estrategias del producto.

- Con el fin de ampliar los servicios de la empresa, GETICA piensa introducir nuevos servicios de City tour y otras modalidades de alquiler de las Audio guías como se muestra a continuación.
- ❖ GETICA Museum Tour: Es un recorrido a bordo del autobús y pasa por determinados museos de la ciudad.
- ❖ GETICA Cultural Tour: Recorrido en bus por las partes culturales y actos en vivo más significativos de la cultura en la ciudad.

- ❖ GETICA Nigth Tour: Un paseo en autobús recorriendo y apreciando las luces de la ciudad en los lugares más representativos, igualmente se podrán apreciar actos culturales callejeros en vivo.
- ❖ GETICA Soaked Tour: Un divertido recorrido en autobús por las mejores playas de la ciudad y otros atractivos lúdicos de la ciudad como el volcán del totumo.
- GETICA podría también ofrecer City Tour GETICA en la modalidad de Tour privado para aquellos clientes que desean hacer un tour por la ciudad con un grupo específico de personas.
- Se plantea también el desarrollo de un producto de GETICA para prestar servicios de alquiler de Audio guías a museos, galerías de arte, y demás lugares históricos que tengan taquilla entre otros, de forma contractual.
- Otro producto que se piensa ofrecer es el de GETICA Site Tour, en el cual las personas pueden abordar el bus en cualquier parte del recorrido por la ciudad y tienen la opción de escoger que lugares les interesa visitar y cuáles no, ofreciéndole al cliente un tour a su medida y gusto.

La idea es extender el margen de las operaciones sin perder la calidad, realizar una administración eficaz de los recursos con que cuenta la empresa, el proceso no debe esperar más de lo necesario, no solo esperar a cumplir los resultados en ventas, para ya estar ingeniando la manera y los dos caminos de vender nuevamente satisfaciendo al cliente o garantizando que se cumplió la meta, se debe ir imponiendo nuevos sistemas; se debe particionar los recursos y las actividades, cuando la compra de audio guías dependa del número de unidades rentadas, tal vez se va a demorar en dar crecimiento a la empresa, se debe pensar en tener un colchón, una planeación clara y manejo efectivo de las finanzas de empresa.

4.3. Capacidad de producción.

Se cuenta con una capacidad instalada de 40 máquinas (Audio guías) inicialmente, las cuáles se van a rentar durante el día, los inventarios se van a manejar según la necesidad que se tenga planeada para los distintos meses, adicional el número de veces que debe ser alquilado el producto para que se pague, no se va a tener exceso de inventario exclusivamente los equipos a reponer en caso de falla alguno en inventario; se puede tener sobrecostos y adicional no llevarse balance técnico-económico.

Por la capacidad del autobús, inicialmente no hay problema, ya que se rentaría al comienzo una Autobús de 40 puestos para ofrecer las 40 Audio guías iniciales mientras se financian más Audio guías y un Autobús propio de GETICA en el segundo año para tener más capacidad.

5. Planes de control de calidad

GETICA cuenta con tres planes básicos para el control de la calidad del servicio:

Plan para el cumplimiento de horarios

Se pasaran revistas aleatorias en los diferentes puntos de la ciudad visitados por GETICA dos veces por semana por parte de uno de los socios cada semana, donde esta persona debe verificar la hora de llegada al punto y la de partida, para llevar un control adecuado del horario y corregirlo donde se requiera.

Servicio al cliente

Con el fin de garantizar un mejoramiento constante en el servicio al cliente se repartirán pequeñas encuestas al final de cada recorrido indagando al cliente sobre el servicio, si fue bueno, malo, o regular. Además con un espacio donde la persona pueda escribir sus sugerencias.

Verificación de idiomas

En las mismas encuestas de servicio al cliente, se dejara un espacio para que la persona mencione cualquier error que se presente en la traducción de la información de las Audioguías en su idioma, para así poder corregir la novedad cuanto antes.

6. Procesos de investigación y desarrollo

Junto con el diseño de nuevos productos, es esencial para hacer que la actividad sea rentable y productiva, las fases constan de observar las necesidades actuales y futuras de turistas y de proveedores, averiguándolos distintos puntos de vista, realizando una pequeña investigación de mercado; con esto se puede realizar modificaciones a los productos rentados, abrir nuevos servicios que sean viables; mejorar procesos comerciales beneficiando a los clientes y a los trabajadores.

Al realizar las investigaciones durante el periodo de actividad del negocio, se debe hacer análisis a los riesgos que se corren, es decir la buena adaptación de los clientes al producto según

las necesidades, revisar si cumple con las necesidades, aumentar o disminuir los precios de alquiler, aportar recursos apropiados para las mismas estrategias.

Con el fin de mejorar el servicio brindando una mejor tecnología al cliente se pueden adquirir en un futuro nuevas Audioguías con más tecnología para comodidad del cliente como las siguientes

XPERIENCE-2

Funciona como sistema de audioguía individual y receptor de guiado de grupo, dos funciones en un mismo equipo. Cómoda pantalla con tecnología EPaper, mantiene la información visible incluso cuando el equipo está apagado. Compatible con el nuevo sistema de carga “Magic Charger” para carga por inducción. Integra un bucle de inducción para usuarios de audífono. Incluye la tecnología para sincronizar audiovisuales. (2010, Audioguía Xperience-2. Recuperado el 03 de Febrero del 2012, de www.flexiguia.com.es)

Figura N°.19 Xperience 2



Fuente de la imagen: Pagina web Audioguías Flexiguía 2011 www.flexiguia.com

Con este desarrollo tecnológico se adquiere una función más con el dispositivo, receptor de guiado de grupo lo que quiere decir que no solamente ofrece la posibilidad de escuchar la información

individual pregrabada sino también la locución de un guía turístico en tiempo real, y la apreciación de audiovisuales. Con estos dos avances GETICA puede plantear dos nuevos servicios al cliente para mayor comodidad o preferencias de los turistas.

Como lo último en tecnología de las audioguías GETICA puede llegar a ofrecer la línea:

OPTIMA 4

El Optima es la audio guía “manos libres” de nuestra gama. Combinado con detectores de RF e IR, los mensajes se activan automáticamente al paso del visitante. Incluye accesorios como GPS, disparador manual, etc. Integra un sistema de guiado para la comunicación con grupos en directo (2010, Audioguía Optima 4. Recuperado el 03 de Febrero del 2012, de www.flexiguia.com.es).

Figura N°.20 Óptima



Fuente de la imagen: Pagina web Audioguías Flexiguía 2011 www.flexiguia.com

Con el equipo *OPTIMA 4* pueden ofrecerse más servicios por su dispositivo de GPS además de mejorar el servicio habitual por el usuario no tener que digitar los números del lugar de interés para escuchar el comentario sino que este se activa automáticamente al paso de la persona.

Dentro de los beneficios comerciales será incremento en ventas, aumento de rentabilidad, abrir nuevos mercados a nivel internacional podría ser, resaltar marca y ganar reputación de ser empresa innovadora, traer gente trabajadora de la región que se conozca mejorando la reputación de la empresa; realiza alianzas comerciales con proveedores, agencias de viajes que venden paquetes turísticos, excursiones, etc. Atraer personal que desee invertir en GETICA, contratar diseñadores para mejorar la imagen de la empresa y realicen planes comerciales para incrementar la atracción de personal.

7. Plan de compras

Para ser eficiente en la selección de proveedores se realiza una verificación a ellos en los siguientes aspectos: - Cumplimiento en fechas de entrega, calidad, precio, servicios que ofrece, localización de proveedores.

La función de las compras radica en el establecimiento de las especificaciones de lo que se va a comprar, detectar cuando se necesita el producto, realizando seguimiento al plan de expansión y escalabilidad.

- GETICA piensa adquirir para el segundo año un autobús propio para la empresa para así reducir gastos en el alquiler de este vehículo.
- También se van a adquirir mejores equipos de Audioguías para prestar un mejor servicio con alta gama de equipos y tecnología.

8. Costos de producción

Los costos que debe asumir GETICA mensualmente para producir su servicio y poder prestarlo son:

Tabla 8 Costos de producción

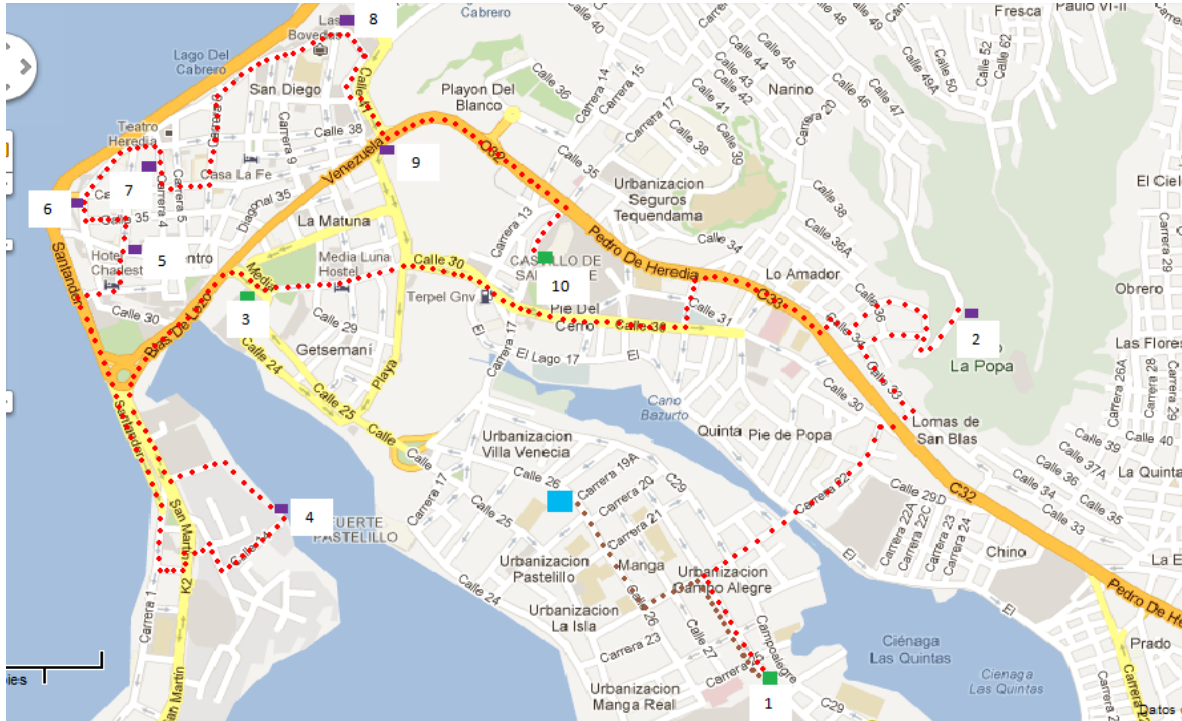
Alquiler Autobús (con combustible)	7.000.000
Publicidad	500.000
Papelería	200.000
Suministros Audioguías	1.000.000
TOTAL Costos de producción	8.700.000

9. Infraestructura

GETICA cuenta con una oficina en el barrio de Manga desde donde se maneja la parte administrativa, se almacenan los equipos y se ponen a cargar al final de cada día. El resto de las operaciones se realizan en las calles de la ciudad de Cartagena de Indias durante el

recorrido del Autobus por los diferentes sitios turisticos que comprende el City Tour como se ve en el mapa:

Figura N°.21 Mapa recorrido lugares históricos



Fuente de la imagen: Pagina web Google 2012 www.googlemaps.com

- Lugares turisticos a visitar durante el recorrido.
- Lugares turisticos a visitar durante el recorrido y donde las personas pueden tener acceso al servicio.
- Ubicación de la oficina
- ... Recorrido del City Tour
- ... Recorrido del vehiculo por fuera del city tour (Labores administrativas)

Los numeros sobre la carta indican la secuencia del recorrido por los difenrentes lugares de la ciudad:

- 1 Sociedad Portuaria Cartagena (llegada de cruceros internacionales)
- 2 El monasterio de la popa
- 3 La torre del reloj y el Muelle de los Pegasos
- 4 La virgen del navegante y el malecón
- 5 El palacio de la inquisición
- 6 El baluarte de Santo Domingo
- 7 El Claustro de San Pedro Claver
- 8 Las bóvedas.
- 9 El monumento a la india Catalina
- 10 Fortificación de San Felipe

10. Mano de obra requerida

Tabla 9 Características de la mano de obra que requiere GETICA

Actividad	Número de personas	Tipo de habilidad
Promocionar, vender el servicio y asesorar a los clientes	1	Buena expresión oral y atención al cliente
Secretaria (o)	1	Manejo de documentación, cuentas y software
Conducir autobús	1	Saber conducir este tipo de vehículos

La mano de obra total requerida: Inicialmente se requieren tres personas, cada una con diferente actividad dentro de la empresa.

ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

1. Análisis estratégico

1.1. Misión

GETICA ofrece soluciones de aprendizaje cultural y diversión turística, dando a conocer información confiable y verídica de la historia y cultura de Cartagena y de sus lugares de interés a los turistas nacionales y extranjeros, con dispositivos portátiles, prácticos y fáciles de usar, como lo son las Audioguías de Flexiguía Audioguías.

1.2. Visión

GETICA será una empresa de servicios turísticos altamente posicionada en la mente de los turistas que quieren conocer la ciudad de Cartagena de Indias y líder en servicios de audioguías a nivel nacional.

1.3. Análisis DOFA

Tabla 10. Análisis DOFA

<u>FACTORES INTERNOS</u>			
<u>FACTORES EXTERNOS</u>		FORTALEZAS - Se tiene una idea innovadora. - El dispositivo no es muy complejo. - No se requieren grandes infraestructuras para el negocio. - Se ofrece además del dispositivo, el transporte.	DEBILIDADES - No se tiene experiencia en la industria. - No hay relaciones sociales con personal del campo turístico.
	OPORTUNIDADES - Es un servicio nuevo e innovador. - El incremento del turismo en Colombia - Apertura de puertos para la llegada de cruceros.	Estrategias FO • Utilizar publicidad en puntos estratégicos para dar a conocer el servicio. • Hacer conexión con las sociedades portuarias para su	Estrategias DO • Definir la forma más económica de obtener el dispositivo, fabricarlo o comprarlo (o importarlo). • Con la apertura de

	- <i>El servicio de otras empresas es más costoso e incompleto.</i> - <i>Las agencias de turismo de Cartagena no cuentan aún con Audioguías en City.</i>	ingreso y captación de turistas directamente, alquilar un local o montar un puesto móvil ahí. • Lograr producir o adquirir el dispositivo como servicio sustituto de los guías turísticos. • Proveer agencias turísticas y demás minoristas del mercado del turismo con venta o alquiler de Audioguías	los puertos y el incremento del turismo lograr conexión y relacionarse con las sociedades portuarias y otras entidades del campo en la ciudad. Además adquirir más conocimiento en cuanto a la industria.
	AMENAZAS - <i>Grupos de guías turísticos.</i> - <i>Agencias turísticas ya están utilizando las audioguías en algunos lugares.</i> - <i>Las leyes de turismo de la ciudad.</i>	Estrategias FA • Se pueden contratar como empleados a las cabezas de los grupos o sindicatos de guías turísticos. • Adquirir o producir un dispositivo sencillo y un software de	Estrategias DA • Capacitación de directivos en cuanto a la industria del turismo en la ciudad (visita a la ciudad y a personal de interés como sociedades portuarias y lugares

	- <i>Relación con la sociedad portuaria de la ciudad.</i> - <i>El cuidado de los dispositivos.</i> - <i>El producto es desconocido hasta el momento.</i>	seguridad para evitar robos del equipo o la información. • No adquirir locales grandes ni construcción de ellos para evitar tramites con las leyes y facilitar el ingreso del negocio.	turísticos, investigación). • Cotizar la compra y también la producción del dispositivo para identificar la opción más económica. • Que sea un dispositivo sencillo, económico y adquirir o desarrollar un software de seguridad para la información de este. • Persuadir al cliente para el cuidado y el retorno sin novedad de los equipos, ya sea a cambio de dinero o su identificación.
--	--	---	---

2. Estructura organizacional

2.1. Perfiles y funciones

GETICA contará con los emprendedores Daniel Fajardo, José Luis Archila y Diego Castro como la cabeza visible de la organización. Cada uno de ellos tendrá una parte del negocio a su cargo y se contará con un apoyo mutuo, en caso de ser necesario. Es así como el señor Daniel estará en la parte operativa, desarrollando trabajo de campo y está a su cargo el verificar constantemente que los dispositivos se encuentren en buen estado y el control de calidad de los mismos será una pieza fundamental de su trabajo.

Por su parte, el señor José Luis se encargará de la parte comercial y promoción de producto. Será el encargado de asesorarse o pedir la contratación de un grupo de personas que soporten la atención al cliente, ya que José Luis es el más empapado del tema turístico, preferencias de viajeros, tarifas, sitios, etc. Igualmente, el señor José Luis tendrá la responsabilidad de llegar al turista desde su entrada al país y no solamente esperar a que se dirija a los sitios turísticos clave, sino afianzar el producto desde que el turista pone pie en tierra colombiana.

Y por último, su labor se verá complementada para despedir del sitio turístico o del país al señor turista con un valor agregado de GETICA, esto es, llegando al consumidor hasta que abandone su periplo dejando rastros de la marca en la mente del turista y afianzando el buen servicio y grandes prestaciones que llegó a obtener gracias al pago del alquiler del dispositivo a bordo del City Tour.

Por otra parte, es necesario que el señor Diego Castro sea el encargado de manejar la parte económica, financiera y administrativa de la empresa, ya que es la persona más familiar con el tema. El señor Diego tendrá la responsabilidad de conseguir inversionistas, financiarse de ser

necesario y velar por las finanzas de GETICA con el fin de garantizar crecimiento económico en cada etapa del proyecto.

Igualmente, será el encargado de negociar los precios de alquiler o compra de los dispositivos a los proveedores y verificar las políticas de precios y promoción que se puedan dar para ofrecer un producto competitivo dentro de la industria en materia de precio.

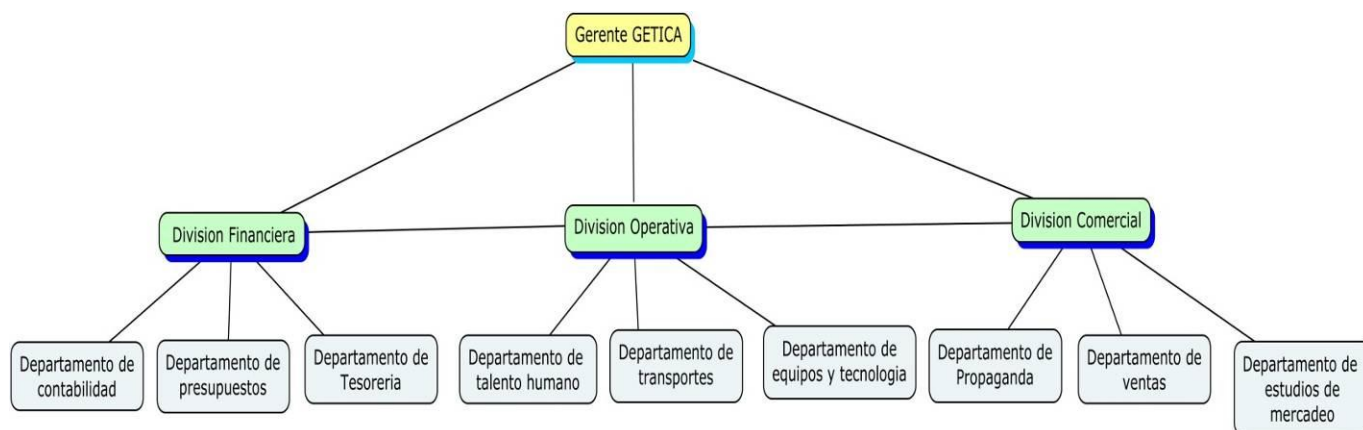
De igual manera, de presentarse la oportunidad, el señor Diego tendrá que responder por el manejo de la tesorería de la empresa, empleando los excedentes de capital en otras inversiones que generen rentabilidad a la compañía y no dejar que el disponible de cada periodo se mantenga en depósitos a la vista que incluso no garantizan una rentabilidad mínima con respecto a la inflación.

No obstante lo anterior, la política de la empresa será tener la capacidad de reclutar personal de ser necesario para afianzar la áreas que cada uno de los emprendedores tiene a su cargo. De igual manera, de darse la posibilidad de conseguir capital de un fondo de inversión o de inversores comunes que exijan participación accionaria o manejo directo de la empresa, se evaluará esta posibilidad y se tendrá en cuenta para la administración de la empresa.

Es de aclarar que las posibilidades de crecimiento no se verán estancadas al momento de renunciar a participación accionaria o a poder decisivo gerencial. Lo que se busca es obtener un equilibrio entre las partes externas a los emprendedores y si llega a ser necesario, contar con apoyo necesario no solo económicamente, sino también de manera administrativa.

2.2. Organigrama de GETICA

Figura N°.22 Organigrama GETICA



2.3. Esquema de contratación y remuneración

2.3.1. Contratación

- Se pondrá un clasificado en el periódico de la ciudad de Cartagena en busca de personas que sepan sobre historia y cultura de la ciudad, así como también de turismo en general, los cuales trabajarán como asistentes abordo del City Tour y promocionaran los servicios de GETICA para atraer la gente al autobús.
- Las personas deben ser en lo posible, femeninas, bachilleres y entre 18 y 55 años de edad.
- Se hablara con los guías turísticos informales que se encuentran en diferentes partes históricas de la ciudad para conocer su perfil profesional y tener en cuenta a los mejores para ser contratados.

- Los salarios de los empleados indirectos de la empresa se manejarán a través de una compañía de outsourcing.
- Comisiones y demás incentivos para la venta y promoción del producto para los empleados directos e indirectos de la empresa serán considerados una vez se tenga un comienzo económico estable y un nivel de ventas que alcance a sustentar la inversión inicial y la financiación necesaria para arrancar con el negocio.
- Por otra parte, se subcontratará inicialmente una empresa que preste el servicio de alquiler de buses con el conductor incluido.

2.3.2. Remuneración

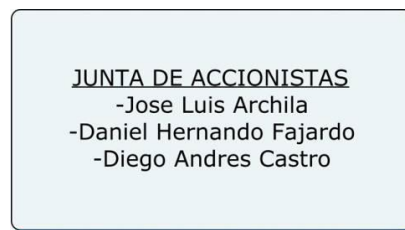
- A los asistentes y al conductor del City Tour se les pagara un sueldo de un millón de pesos por diez horas de trabajo al día bajo el esquema de nómina tradicional.
- Inicialmente, los emprendedores del proyecto no contarán con un salario definido, ya que sus trabajos actuales les permite subsistir sin llegar a hacer que la empresa entre en gastos por ellos. No obstante lo anterior, los señores dueños del negocio, mediante reunión de junta aprobarán un pago salarial para cada uno de ellos, de ser necesario y estará ajustado al nivel de ventas y proyecciones de crecimiento del negocio.

Tabla 11. Remuneración de empleados

Empleado	Remuneración en pesos
Auxiliar Guía en Autobús	1 000 000
Auxiliar en oficina	1 000 000
Conductor Autobús	1 000 000

2.4. Esquema de gobierno corporativo

Figura N°.23 Junta de accionistas GETICA



3. Aspectos legales

3.1. Estructura jurídica y tipo de sociedad

El equipo emprendedor tiene como meta tener un control de la empresa descentralizado y enfocado al acuerdo común. De no llegar a un consenso, se someterá a votación y se procederá a actuar, conforme los resultados de la misma. Es decir, las decisiones, procedimientos y demás acciones que se deba llevar a cabo dentro de la empresa tendrán que pasar por los señores Daniel, José Luis y Diego. Sin embargo, si se procede a una votación y a un desempate por opiniones divididas, la propuesta ganadora u objetada tendrá su reconocimiento con 2 votos en contra de uno.

Se busca que GETICA sea conformada como una sociedad de acciones simplificada, o comúnmente conocida como S.A.S que está de moda en el país. El capital inicial aportado por lo socios será de \$ 10'000.000 cada uno, es decir, treinta millones de pesos en total de aportes. Se otorgará una participación equivalente al monto aportado por cada emprendedor de 100.000 acciones con valor nominal de 100 pesos cada una de ellas. Al final, la composición accionaria de la empresa quedará con 300.000 acciones a 100 pesos cada una.

Las ventajas de constituir una SAS actualmente son varias y las solicitudes que tienen las cámaras de comercio para constituir empresas bajo esta figura es bastante alta. Cabe resaltar que una de las ventajas para constituir una SAS es tener una responsabilidad accionaria limitada en caso de obtener pérdidas durante el desarrollo de operaciones del negocio. Hace varios años atrás, las empresas que se constituían eran mayormente de tipo limitado, es decir, que no podía haber más socios dentro de la misma, a menos que así se conviniera y se registrara tal suceso ante las autoridades competentes. Las sociedades de acciones simplificadas, además de limitar la responsabilidad de los socios, en caso de pérdidas o incumplimientos con proveedores en montos que no pueden ascender a más de sus aportes, también permiten la entrada de nuevos socios y la salida a buscar financiación a través del mercado bursátil, que en el caso colombiano es pequeño pero está teniendo gran auge y las cotizaciones tenderán a aumentar debido a la integración con el mercado peruano y chileno, que prontamente se sumarán el mexicano y brasilero.

4. Costos administrativos

En GETICA inicialmente se tratara de reducir los costos administrativos a lo mínimo, por lo tanto solamente se generaran los siguientes costos:

- Pago de los empleados a la empresa subcontratada.
- Papelería

5. Gastos de personal

Como gastos de personal GETICA contara únicamente con el contrato outsourcing para los tres empleados con los que se iniciaría el proyecto:

Tabla 12. Gastos de personal

Empleado	Gasto (Salario)
Asistente guía turístico 1 (08 horas diarias, 30 días al mes)	\$ 1'000 000
Asistente en oficina 2 (08 horas diarias, 30 días al mes)	\$ 1'000 000
Asistente guía turístico 3 (08 horas diarias, 30 días al mes)	\$ 1'000 000
TOTAL	\$3'000 000

6. Gastos de puesta en marcha

Tabla 13. Gastos de puesta en marcha

	Enero-2013
Alquiler de equipos	5.000.000,00
Registro de marca	800.000,00
Publicidad	500.000,00
Salario gerencia	12.000.000,00
Salario empleados (asistentes y conductores)	3.000.000,00
Papelería	200.000,00
Equipos de computación	3.000.000,00
Arriendo	1.000.000,00
Equipos de comunicación	500.000,00
Alquiler de autobús	7.000.000,00
SUMA GASTOS	33.000.000,00

7. Gastos anuales de administración

Tabla 14. Gastos anuales de administración

Alquiler Autobús (con combustible)	84.000.000
Publicidad	6.000.000
Salario Gerencia	72.000.000
Salario empleados	36.000.000
Papelería	6.000.000
Arriendo	10.800.000
Equipos de comunicación	5.400.000
TOTAL Gastos anuales Administración	220.200.000

8. Organismos de apoyo

- Alcaldía mayor de Cartagena: Se solicita apoyo financiero al gobierno para inversión en la idea de emprendimiento generando empleos a personal de la región, implementando un sistema moderno en la región.
- Audioguías Flexiguía: Alianza horizontal para incrementar el préstamo del servicio y arriendo de los equipos.

- Fortaleza de San Felipe: Alianza para disminuir precio para grupos, de esta forma analizar una estrategia de crecimiento para la prestación del servicio.

FINANZAS

1. PROYECCIONES FINANCIERAS

1.1. Supuestos Generales

De acuerdo a nuestras proyecciones y a la operación de la empresa, se deberá alquilar equipos por un valor de 5 millones de pesos durante el primer año, de 4 millones Quinientos mil pesos para el segundo año y por último, de 4 millones de pesos para el año 2015, hasta cuando se hacen las proyecciones.

Para el registro de la marca y evitar posible competencia desleal, se debe hacer un pago en la superintendencia de industria y comercio que se tiene en cuenta para poder iniciar operaciones y asciende a 800 mil pesos.

En gastos de publicidad, consideramos que es necesario invertir 500 mil pesos el primer año, aumentándolo a 600 mil pesos en el año 2 y terminando el 3er año en 700 mil pesos mensuales. Se puede considerar como una gran cantidad de dinero al ver estas cifras en términos anuales, pero para poder tener una alta penetración en el mercado, es necesario desplegar una estrategia que permita llegar a la mayor parte de medios audiovisuales, virtuales y de redes sociales para dar a

conocer el producto y destacarlo por encima de la competencia. Al ser un servicio que resulta similar entre cada proveedor, la mejor estrategia es diseñar una publicidad donde se pueda apreciar el valor agregado de preferirnos donde damos respaldo, garantía, excelente servicio, etc., y así, hacer que los turistas prefieran a GETICA por encima de otras compañías del sector.

Nuestros salarios (la parte gerencial) están proyectados que sean de 4 millones de pesos para el primer año, de 5 millones de pesos para el año número 2 y por último de 6 millones de pesos, para cada uno de nosotros. Lo anterior es debido a que deseamos tener un nivel de vida acorde y cómoda con nuestra actividad empresarial. De ser necesario y de no cumplir las metas en ventas, éste será el primer indicador económico en verse reducido, puesto que lo primordial es que la empresa tenga los ingresos esperados y se pueda ver un crecimiento próspero.

De otra parte, la parte de salarios de los empleados está calculada en 3 millones de pesos, teniendo en cuenta que serán 3 empleados y es la expectativa de ingresos para ellos en el primer año de operación. El segundo año se espera que esos 3 empleados puedan percibir un incremento de 200 mil pesos cada uno, incrementando los gastos de la empresa en 600 mil pesos en total y, para el tercer año, realizar el mismo incremento de 200 mil pesos a cada empleado en su salario devengado. La idea es que ellos sientan que la empresa los respalda en materia económica y que puedan gozar de todos los beneficios en cuanto a seguridad social, parafiscales, etc. Se tiene pensado este esquema de compensación salarial teniendo como base el salario mínimo para sus cotizaciones en seguridad social y el pago de parafiscales, pero el valor restante, ya sea sobre 1 millón de pesos, 1 millón doscientos mil pesos para el segundo año o 1 millón cuatrocientos mil pesos para el año tercero.

En papelería se tiene un estimativo mensual de 200 mil pesos para el primer año, que se incrementará en 50 mil pesos para el segundo año, quedando en 250 mil pesos y por último, en el tercer año se llegará a realizar un gasto de papelería por 300 mil pesos. Estos gastos se proyectan teniendo en cuenta que lo que se pretende es firmar convenios con empresas turísticas de alto nivel y poder llegar también a los puntos de recepción de turistas como los hoteles, cruceros, etc.

En cuanto a equipos de computación, para el funcionamiento debemos tener 2 portátiles para la parte directiva y se estima necesario tener un computador en la oficina donde la empresa vaya a

estar localizada. Para lo anterior es necesario disponer de 3 millones de pesos al arrancar las operaciones y el gasto en este tipo de equipos será de 4 millones quinientos mil pesos para el último año si se requiere reponer alguno de los equipos o mejorar la capacidad de trabajo de ellos. Lo que se buscan son equipos con alto nivel de respuesta y operatividad que trabajen y sean fuentes confiables para manejar las cifras de ventas de la empresa.

El arriendo para la oficina, incluyendo servicios está siendo proyectado a 1 millón de pesos para el primer año de funcionamiento, con un incremento del 20% sobre este valor para el segundo año, quedando en 1 millón doscientos mil pesos y, para el tercer año, quedaría en aproximadamente en 1 millón y medio de pesos. El objetivo es tener una oficina con la comodidad necesaria, sin que sea ostentosa y que cuente con el espacio suficiente para servir de archivo y de apoyo en los temas de recepción de documentos, reclamos, sugerencias, etc.

Por último, el tema de los equipos de comunicación es clave para nosotros para poder tener una comunicación y retroalimentación constantes de las actividades de la empresa. El primer año se pronostica no pagar más de 500 mil pesos mensuales en este tipo de servicios, llegando a su máximo de 700 mil pesos en el tercer año. Lo que se busca es poder acceder a cada uno de nosotros en caso de ser necesario y tener disponibilidad de los correos electrónicos.

El primer año se deberá pagar un alquiler de 7 millones de pesos por un autobús que transporte a los turistas por la ruta mostrada en este proyecto. Este costo está calculado con un precio base de varios proveedores de este servicio que oscila entre 200 y 250 mil pesos diarios, que incluye el salario del conductor del bus.

Sin embargo, para el segundo año se buscará la adquisición de un bus por parte de la compañía para tener un activo productivo en GETICA y destinar los recursos del alquiler a cancelar la financiación para la compra del mismo. Este periodo deberá entonces contar también con la contratación de dos conductores para que conduzcan a los turistas por la ruta mencionada. Aproximadamente se pagará 5 millones de pesos mensuales para el crédito del bus y el salario de los conductores (ambos incluidos) será de 2 millones de pesos para el primer año y de 2 millones 300 mil pesos para el segundo año. Teniendo en cuenta que los salarios de un conductor a veces rondan el mínimo, lo ideal para nosotros es que ellos, al ser una de las primeras imágenes e

impresiones que los turistas se llevarán cuando utilicen nuestro servicio, devenguen un salario por encima del promedio y sientan a GETICA como su empresa. Así, se logra un excelente servicio con la seguridad que muchos turistas querrán repetir la experiencia con nosotros.

En conclusión, se tendrá un incremento del 35% de los gastos desde el año 1 hasta el tercer año. Los gastos han sido revisados por los tres miembros fundadores del equipo de GETICA y se está de acuerdo en que al comenzar el negocio se tengan estas proyecciones y se trabaje en pro del bienestar de la empresa.

1.2. Balance general

El periodo de iniciación del proyecto será cuando los emprendedores terminen sus estudios de postgrado en la EAN y tendrá comienzo en enero de 2013. Desde abril de este año y hasta diciembre de 2015 se tienen estimativos financieros sobre la empresa y el escenario que se presenta es bastante atractivo no solamente para el equipo emprendedor, sino también para aquellos inversionistas que estén interesados en financiar GETICA o ser parte del negocio desde la parte administrativa.

Durante el primer año se espera tener utilidades acumuladas de más de 100 millones de pesos, debido principalmente al nivel de ventas proyectado en el flujo de caja. Se comenzará en enero de este año con un aporte de capital inicial de 30 millones de pesos, pero también se buscará un crédito de 15 millones de pesos por parte de la compañía para financiar sus operaciones, promocionar el producto y alquilar o comprar los dispositivos ofrecidos por GETICA.

Posteriormente, en el año 2 y cumpliendo con las expectativas de ventas, se solicitará otro crédito bancario de 20 millones de pesos para expandir el negocio a otras ciudades aledañas a Cartagena, como Santa Marta, y también llevar el negocio a otras regiones del país como la capital u otras ciudades que igual atraen un número de turistas considerable a lo largo del año.

Con este segundo crédito, se puede llegar a alcanzar una utilidad acumulada en el segundo año de operaciones de aproximadamente 300 millones y para el tercer año, si se cumplen las metas de ventas y de expansión, el negocio dejará utilidades acumuladas por más de 500 millones. Cabe anotar que las proyecciones sólo están formuladas para escenarios donde se cuenta con baja contratación de empleados (3 empleados al principio) y un nivel de gastos publicitarios y otros que es considerablemente bajo, en comparación con las proyecciones de ventas del negocio. Sin embargo, es importante ver que con esas utilidades generadas por GETICA, bajo esos supuestos se puede entrar a mirar en qué momento se incrementa la fuerza laboral y se establecen nuevos modelos de mercadeo del producto.

En un instante tan beneficioso como puede ser el tercer año, se puede considerar la venta de la empresa, si el grupo emprendedor así lo desea, o una expansión del servicio no solamente nacional, sino también internacional debido al auge de turistas que tiene la región latina y donde aún el mercado para explotar este producto es insípido.

Análisis Vertical

Activos: La estructura del Activo de GETICA para el comienzo de los tres años de pronóstico de operaciones tiene al disponible como el rubro que mayor participación le representa con más del 96%, seguido de las los Inventarios y por último, la marca registrada a nombre de la empresa.

El objetivo de la empresa en principio es destinar los recursos a que provean liquidez para la operación de la misma y que en momentos de llegar a necesitar poder de negociación con los proveedores, contar con las fuentes de disponibles necesarias para conseguir los recursos a precios competitivos.

Sin embargo, al ser el disponible el rubro con mayor representación durante las proyecciones de GETICA, no se descarta la posibilidad de entrar a realizar operaciones de tesorería en la compra de Acciones, Títulos de Renta Fija o de otros instrumentos financieros que le generen a la compañía rendimientos favorables en el corto, mediano y largo plazo. También se necesita que ese tipo de

activos sean líquidos, en caso de llegar a necesitar contar con ellos para cubrir necesidades de manera inmediata o en el corto plazo.

Pasivos: Dentro del total de los pasivos más el patrimonio, el pasivo cuenta con una participación total del 61% para comenzar el primer año; del 56% para el inicio del segundo año y del 35% para el final de las proyecciones de la empresa, es decir, se nota la disminución de las obligaciones de la empresa para con los terceros, que sigue siendo un argumento atractivo para comenzar con el negocio.

Para el año 1 se observa que más del 76% del pasivo está compuesto por las obligaciones laborales, el pago de la deuda financiera y el IVA. En el segundo año, aunque se ve una reducción del pasivo en su totalidad frente al activo, estos últimos tres rubros suman más del 80%, siendo las obligaciones financieras el 76% del total por la compra del bus, incrementándose sustancialmente las obligaciones financieras. Y por último, para comenzar el año 3, se observa que los tres indicadores esenciales del pasivo superan el 90% de la composición de éste.

Al finalizar el estudio financiero, vemos cómo lo único que queda representativo en el pasivo de la empresa es el impuesto sobre las utilidades y las obligaciones laborales, que al cancelarse permitirán reflejar que la situación económica en términos generales es muy favorable para cualquier inversionista que desee invertir en ella o esté dispuesto a prestar sus recursos con el fin de financiar las operaciones de GETICA.

Se puede afirmar que frente al activo, al pasar los años de operación, es una empresa que tiene varias obligaciones financieras, pero su operación le permite cubrirlas y así repartir utilidades considerables.

Patrimonio: Al comenzar el primer año se observa que el total del patrimonio, o el capital de los accionistas, representa el 40% del total de los activos de la empresa, siendo el capital social el 70% del total del patrimonio y las utilidades del periodo el 30% restante. Al pasar los años y al finalizar el tercer año, debido a la acumulación de utilidades durante las operaciones de la empresa, se observa que las utilidades alcanzan a ser casi del 95% del total del patrimonio de la compañía y que el capital social aporta en una mínima parte a este rubro. Sin embargo, al llegar el momento, se

hará la repartición de utilidades pertinente y seguramente se establecerá que éstas deban ser reinvertidas en GETICA, lo que mostrará una estructura bastante diferente del Patrimonio y el capital social aportará más en este rubro que lo que la descripción anterior presenta.

Análisis Horizontal

Activos: El rubro que representa en un 111% del cambio absoluto del activo es el disponible con un incremento del primer al segundo año de 282 millones de pesos. Ya en el segundo año el incremento asciende a 192 millones de pesos, que representa el 36% con respecto al año inmediatamente anterior. Ambos periodos de análisis tienen que ver con el nivel de ventas que se deben alcanzar para lograr cumplir con el punto de equilibrio y con el cumplimiento de las obligaciones financieras y laborales que incrementan año tras año y que en el final hacen que este rubro vaya disminuyendo sustancialmente como se muestra en las proyecciones realizadas, dados los pagos en los primeros años de los créditos obtenidos.

Pasivo: Al otro lado de la ecuación contable, vemos que los pasivos en su totalidad aumentan 118% y -11%, respectivamente para cada periodo de análisis. Las obligaciones y los intereses financieros tienen un aumento del 926% y 919% para el primer y segundo periodo, respectivamente, es decir, 10.2 millones de pesos y -1.1 millones de pesos. En el segundo periodo disminuyen en 51%, o 58 millones de pesos y 671 mil pesos, en su orden. El comportamiento que presenta el pago de intereses de dichas obligaciones con las entidades financieras tiene una correlación similar a los resultados mostrados anteriormente, como se puede apreciar en las tablas. Sin embargo, a pesar de este buen comportamiento en la disminución de las obligaciones crediticias de la empresa, se genera un incremento sustancial del impuesto sobre las utilidades, que incrementan en más de 18 millones de pesos en el primer periodo y llegando a más de 29 millones para finalizar las proyecciones de GETICA. Este incremento se presenta debido a que el aumento de las ventas, operaciones y utilidades de la empresa hacen que el impuesto a pagar sobre ellas vaya ascendiendo año tras año.

Patrimonio: El total del patrimonio aumentó en más del 100%, el primer periodo, debido principalmente a un incremento en las utilidades de 162 millones de pesos y llegando a ser de 221 millones de pesos en el segundo periodo de análisis, lo que se traduce en un aumento de 77%. Éste comportamiento del patrimonio deja ver claramente que los accionistas y socios de la compañía pueden estar tranquilos del funcionamiento de la misma en este periodo de tiempo ya que los incrementos presentados se deben a los rendimientos de la empresa y se dejar utilidades no distribuidas o reservas cada vez mayores y así aprovechar coyunturas futuras, incrementar sus inversiones o realizar operaciones que puedan ayudar a GETICA a mejorar en sus objetivos planteados y conseguir recursos a través de operaciones que no tengan que ver con la razón social de la empresa.

1.3. Estado de resultados

El estado de resultados está conformado por el nivel de ventas que se tratará posteriormente en el flujo de caja y con un costo de ventas del 65% de las ventas totales, es decir, el precio que se paga por alquilar o comprar los dispositivos. De la resta de estos dos indicadores se obtiene el margen de GETICA.

En los gastos de personal y aunque no se muestra en este documento, debido a la extensión, se incluyen los sueldos de los empleados con el cálculo que debe hacerse para realizar el pago de parafiscales y aportes a seguridad social, es decir, la empresa considera necesario el cálculo de éstas variables con un salario mínimo para determinar si lo que la compañía de outsourcing, con la cual se contratarán los empleados, cobra es racional y beneficioso en comparación con una contratación de manera directa por parte de la empresa. Los salarios de la gerencia también están involucrados en este rubro y se desea un salario promedio de 4 millones de pesos para los fundadores y gerentes de GETICA. Sera el primer rubro en verse disminuido si no se llegan a cumplir las expectativas de venta de la empresa.

Los gastos operacionales contemplan aquellos gastos en los cuales una empresa cualquiera incurre y que son de cumplimiento obligatorio. Por ejemplo, se cuenta con un estimativo de arriendo, y de alquiler de proveedores, que son los que facilitan el funcionamiento de la compañía, al servir como la plataforma principal y servicio indispensable con el cual el público objetivo nos reconocerá.

De otra parte, en los gastos no operacionales tenemos los intereses que se deben pagar por incurrir en el financiamiento, el pago de IVA que es indispensable debido al fisco y otros pagos entre los que se incluyen los gastos de telecomunicaciones, papelería y publicidad, que no se escatiman y deben estar acordes con la penetración deseada y la imagen que se quiera proyectar con los clientes.

Los tres anteriores gastos se suman para sacar un gran total del que se obtiene una utilidad parcial antes de impuestos, restándolos del margen proyectado para la compañía.

El tema del impuesto de renta lo proyectamos con un porcentaje del 33% sobre la utilidad antes de impuestos y debe causarse mes a mes y pagarse cada año. De esa causación de impuestos se deduce la utilidad del periodo (mes) neta, que como se mencionó anteriormente, debe tenerse en consideración para que sean repartidas, aunque el objetivo es reinvertirlas en la empresa.

Análisis Vertical

Las ventas de la empresa representan el total de ingresos y de ellas se deduce el costo de ventas para llegar al margen. Así, en cada periodo de análisis.

Vale la pena anotar que el análisis vertical se realiza teniendo como base las ventas de la empresa y de ahí salen las participaciones de los demás ítems que conforman el PyG de GETICA.

De los gastos de personal se observa que el mayor porcentaje de participación en este rubro lo tienen los salarios de la gerencia con un 12% sobre el total de las ventas para el año 1, aumentando a casi un 16% en el segundo año y disminuyendo hasta un 14% para el último año de análisis. Los salarios de los empleados no superan el 7% en ninguno de los periodos de análisis, pero sí tienen

su punto máximo en el segundo año llegando a un poco menos del 6%, debido a la contratación de los conductores. El año 2 en gastos de personal es el que mayor impacto tiene sobre las ventas llegando a ser del 3%.

Por parte de los gastos operacionales, se observa que disminuyen de año a año, comenzando a tener una participación sobre el total de ventas en el año 1 de 13%, del 6% en el segundo año y del 4% en el tercero. Este movimiento se observa gracias a la disminución del rubro “alquiler a proveedores” que pasa de ser en el primer año de 5.05% a tener una participación del 3.03% en el último año sobre el total de ventas. Gracias a las políticas de negociación de proveedores y al incremento del nivel de ventas se logran estos resultados.

Si se observa la participación del arriendo sobre el total de las ventas, se deduce que no es mayor al 1.5% en ninguno de los años de estudio y que es un buen indicador del funcionamiento de la compañía.

Los gastos no operacionales están dados en su mayoría por el pago de IVA que es el 16% sobre las ventas en cualquier periodo de estudio y se debe hacer hincapié en la muy escasa participación que tienen los intereses de los préstamos que no superan más de 150 puntos básicos en ninguno de los años ni meses proyectados. Por último, los pagos que deben hacerse de propaganda, papelería y comunicaciones sí representan casi el 2% sobre las ventas en casi todos los periodos de estudio, pero son herramientas necesarias y se justifica su estimación debido a la espera de penetración y conquista de mercado que desea tener GETICA al ofrecer sus productos y servicios.

En el tema del total de gastos, la empresa presenta una participación de este rubro sobre las ventas de más del 40% para cada año, lo que deja un balance de utilidades antes de impuestos que asciende al 20% en el primer año, descendiendo al 18% en el segundo periodo y alcanzando su mayor participación en el tercer año con el 24%.

Del rubro “utilidad antes de impuesto” se debe deducir el impuesto a la renta que no es inferior al 5% y no sobrepasa el 8% sobre el total de las ventas en ningún periodo de análisis.

Por último, la utilidad del periodo neta tiene su participación máxima sobre el total de las ventas en el tercer año llegando a ser de casi 9 millones de pesos y teniendo una participación del 15%.

Sin embargo, se tienen buenas perspectivas en el año 1 y en el año 2, donde este rubro asciende a 9 millones de pesos y 20 millones de pesos, en su orden, logrando una participación sobre el total de las ventas del 12% y 14%, respectivamente.

Lo anterior demuestra que el negocio, después de asumir sus gastos y cumplir sus obligaciones con el fisco, es atractivo no solamente para el equipo emprendedor, sino también para inversionistas interesados en vincularse al proyecto.

Análisis Horizontal

El primer periodo presentó un incremento de los ingresos por ventas de más de 11 millones de pesos, que en términos relativos representan un 11%. El segundo periodo muestra un incremento del nivel de las ventas en casi 20 millones de pesos (casi un 20%) y el margen logra un cambio positivo de aproximadamente 13 millones de pesos en este mismo periodo, donde el costo de ventas proporciona los otros 7 millones para esta primera parte del PyG.

El costo de ventas y el margen, al depender del nivel de ingreso por concepto de ventas aumentan en términos relativos iguales, es decir, un 12% al igual que las ventas para el primer periodo y del 18% para el segundo.

En los gastos de personal se observa un incremento en los periodos de análisis de 5.6 millones de pesos en términos absolutos para el primer año y de 4 millones para el año 2, lo que equivale a un 37% y 19%, para el primer y segundo periodo, en su orden.

De otra parte, los gastos operacionales disminuyen en el primer y segundo periodo en 5.6% y 4%, respectivamente, jalonado por una disminución en el alquiler de los equipos a los proveedores

de 500 mil pesos en ambos periodos, lo que se traduce en términos relativos en disminuciones del 10% y 11%.

Los gastos no operacionales presentan un aumento considerable en ambos periodos de 3.2 millones y 2.6 millones, respectivamente (20% para el primer periodo y 13% para el segundo). Lo anterior se encuentra sustentado en tanto que el pago de IVA y los otros pagos crecen de manera similar entre ambos periodos, mostrando incrementos de más del 10% y 20% para los análisis respectivos. Sin embargo, vemos que para el primer periodo, los intereses de los préstamos tienen un aumento del 919% y presentan disminución del 51% para el último periodo.

Por último, vemos que la Utilidad neta final, deducible de la utilidad antes de impuestos y de la imponible (rubros que al estar entre sí relacionados se comportan de igual manera que la utilidad neta), presenta incrementos de 4 millones para cada periodo de análisis que se traduce en un 35% y 28%, respectivamente, demostrando nuevamente la buena inversión que se haría al comenzar el proyecto o conseguir inversionistas que se interesen en participar.

1.4. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja es la herramienta financiera más importante de éste análisis, ya que con ella se saca el nivel de ventas y los movimientos netos que debe realizar la empresa en cada mes para llevar a cabo su actividad.

Al principio del flujo de caja y como vemos, tenemos en cuenta las ventas del primer mes y las hacemos teniendo en cuenta las proyecciones que posteriormente vamos a analizar. Junto con las ventas, los préstamos y el aporte a capital de los socios son los principales elementos a considerar mes a mes como el total del ingreso de efectivo.

De otra parte, el egreso de efectivo lo tenemos en cuenta tomando el costo de ventas, el pago de alquiler a los proveedores por los equipos turísticos, los gastos de administración y ventas que se encuentran discriminados en los supuestos que ya analizamos y por último tenemos el pago de

impuestos donde se toma lo que se debe cancelar por concepto de IVA y otros impuestos que son obligatorios para cualquier empresa.

Por último, el flujo neto económico lo tomamos como la suma del servicio de la deuda (capital), así como los intereses que deben cancelarse por concepto de los préstamos recibidos para poner en marcha la compañía. De igual manera, y muy importante, tenemos el pago del impuesto de renta que debe causarse mensualmente y cancelarse cuando el fisco lo disponga por reglamentación. Sin embargo, para efectos prácticos observamos que nosotros realizamos la causación del impuesto a la renta mes a mes y lo cancelamos al finalizar de cada año.

Vemos un solo aporte a capital para el ejercicio empresarial y la solicitud de 3 préstamos por valor de 15 millones, 20 millones y 10 millones. Adicional a ellos, se solicitará un crédito en el segundo año para la adquisición de un bus que sirva como transporte turístico para los clientes y nos sirva como un activo más un ahorro por el alquiler que toca hacerle a un tercero por el uso de éste en caso de no tenerlo propio. Cada mes se debe tener en cuenta el cierre del ejercicio del mes inmediatamente interior como flujo inicial.

Por último, básicamente lo que se busca es tener en cuenta todos los desembolsos que le hacen a la empresa por concepto de compras y los que la empresa debe realizar por el pago de las diferentes actividades que realiza.

Análisis Vertical

Para efectos del análisis vertical tenemos presente que todas las relaciones entre los rubros se harán con referencia al flujo neto financiero, que en últimas nos representa el disponible para el activo de cada mes.

En el primer año observamos que el nivel de ventas es el más representativo de todos los rubros con el 94% de participación sobre el flujo final. Luego el aporte a capital y el préstamo obtenido entran a participar en este estado financiero con el 28% y 14%, respectivamente.

Por la parte del costo de ventas para el primer año observamos que es el rubro que más representación tiene sobre el flujo final con una participación negativa del 33%, seguido de los gastos de administración y ventas con un 4%.

En el segundo año, sin tener en cuenta el flujo inicial que se trae del último mes del primer año, observamos que de nuevo las ventas contribuyen en una representación considerable al flujo final en aproximadamente el 26% y el préstamo de 20 millones de pesos entra a participar en un 40%. El egreso de efectivo se ve mayoritariamente representado en el costo de ventas con un 9%, seguido de los gastos de administración y ventas (7%) y por último, entra a participar el pago a proveedores con el 2%.

En este segundo año de análisis, se observa que el imprevisto disminuye en un 16% al flujo neto final, siendo un pago que debe realizarse de manera obligatoria.

La historia se repite en el tercer año de análisis donde las ventas contribuyen en un 25% al flujo neto final y los egresos de efectivo tienen su mayor contribución por parte del costo de ventas (11%), los gastos de administración y ventas (5%) y el pago a los proveedores con el 1%.

Y por último, se observa igualmente que en este periodo el pago al impuesto sobre las utilidades impacta de manera negativa al flujo en un 16%.

Análisis Horizontal

El primer periodo de análisis nos muestra que hay un aumento en el nivel de ventas de 11 millones y de 20 millones para el segundo periodo.

De igual manera, contando con los flujos iniciales, tenemos que el total del ingreso en efectivo presenta aumentos de 294 millones y 209 millones para los dos primeros periodos, respectivamente.

En esta instancia, donde se miran los ingresos en efectivo no tenemos en cuenta los cambios que hubo en cuanto a los préstamos puesto que éstos se desembolsan al principio de cada periodo y acá tomamos los cierres de cada uno.

Cabe resaltar que los incrementos presentados en el ingreso de efectivo son del 85% y 34%, respectivamente, donde el nivel de ventas tiene cambios positivos de 12% y 18%, en su orden.

Por parte del egreso en efectivo se observa que en ambos periodos hay incrementos en términos absolutos de éste rubro del flujo de caja, siendo de 6 millones para el primer periodo y de 16 millones para el segundo, es decir, del 7% y 17%, respectivamente.

El costo de ventas presenta aumentos de 4 millones y 7 millones para el primer y segundo periodo, respectivamente, como se explicó anteriormente en el estado de pérdidas y ganancias.

El rubro que mayores incrementos representa en la parte del egreso de efectivo es el pago de impuestos que en el primer periodo ascendió a 306 millones de pesos y en el segundo llegó a ser de 6 millones de pesos, representando el 12% y 18%, en su orden.

En el flujo neto económico observamos que el servicio de la deuda presenta un aumento en el primer periodo de 1.097% y del 34% en el segundo periodo, que en términos absolutos representan la suma de 4 mil pesos y 1.5 millones de pesos, respectivamente. Sin embargo, el rubro de intereses financieros presenta un incremento en el primer periodo de 1.2 millones de pesos (924%) y una disminución del 48% en el segundo año, siendo en términos absolutos de 654 mil pesos.

A pesar de los desembolsos que se deben hacer y teniendo en cuenta que el rubro principal del flujo de caja es el nivel de ventas que tenga la empresa, se observa que el balance para el flujo final en ambos periodos es bastante alentador puesto que en el primer periodo logra mostrar un aumento de 283 millones de pesos, o el 111% y en el segundo periodo incrementa en 192 millones de pesos, es decir un 36%.

Lo anterior sigue demostrando la buena salud financiera del proyecto y que en caso de necesitar la liquidez anteriormente explicada, se puede contar con esos recursos en una eventual negociación con proveedores, bancos, clientes, etc., que termine siendo beneficiosa para la compañía.

1.5. Análisis del punto de equilibrio

El precio de alquiler del producto será de 18 dólares americanos, cifra baja y considerable debido al nivel promedio del turista. En otras partes del mundo, donde también se ofrece el dispositivo, se consigue el servicio más costoso y a veces el turista promedio no puede acceder al mismo.

Las ventas se realizan de contado y los pagos a proveedores (en caso de alquiler y no de compra), también.

La TRM con la cual se comenzará a trabajar comienza con un valor aproximado al mercado hoy y es de \$ 1.780 pesos por dólar. De llegar a haber una apreciación del dólar frente al peso, se considerará bajarle el precio de alquiler al dispositivo. La baja estimación del dólar a partir del 2013 por parte del equipo emprendedor se realizó teniendo en cuenta el otorgamiento de grado de inversión por parte de 2 de las más importantes calificadoras de riesgo a nivel mundial para Colombia y a la constante entrada de divisas al país por diferentes índoles.

Se tuvo en cuenta la apreciación del dólar frente al peso, terminando el 2014 con una TRM de aproximadamente 2.065 pesos por dólar, debido a que aunque se obtenga un flujo positivo y alto de entrada de divisas al país, no le conviene al gobierno permitir una revaluación constante del peso frente al dólar por el debilitamiento del sector exportador y el posible cierre de empresas dedicadas a la producción local y a la venta en el exterior de su producto.

Teniendo en cuenta que los costos variables y fijos deben cubrirse como mínimo para soportar el nivel de obligaciones de la empresa, sin generar utilidades ni comprometer otros desembolsos, tenemos que se deben empezar a cubrir aproximadamente más de 30 millones de pesos en el primer año, terminando el último mes del tercer año con un nivel de equilibrio que como mínimo debe ser de 40 millones para cubrir los costos anteriormente mencionados.

Con los cálculos anteriores y como se puede ver en las proyecciones, tenemos que como mínimo promedio al mes se deben alquilar 2.751 dispositivos, lo que se traduce en 92 dispositivos diarios en promedio, al comenzar la operación de la compañía. Este nivel de dispositivos mínimos a alquilar va aumentando mes a mes conforme la empresa entra en su operación normal. Es así que el primer año deben alquilarse un promedio de 93 dispositivos diarios y en el segundo año este nivel disminuye a 88 dispositivos por día, cerrando el tercer año con un nivel promedio de alquiler diario de 94 dispositivos.

Se acordó que el nivel de ventas para cada periodo será de 100 unidades más que lo que se espera cubrir con el punto de equilibrio, llegando a rentar más de 3 dispositivos diarios que los inicialmente planeados.

Con estos estimativos obtenemos las ventas proyectadas al mes y nos parece razonable los valores encontrados dado el potencial que tiene el sector turístico en Colombia y que GETICA ofrecerá dispositivos de alta tecnología, buscando una diferenciación con la competencia que permita, en la medida que sea posible, superar estas expectativas de ventas.

2. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Durante la operación de GETICA se pueden gestionar tres préstamos que con seguridad serán aprobados.

En el comienzo del primer año de operación se solicitará un crédito de 15 millones de pesos a una tasa del 15% E.A. con el cual se busca pagar proveedores por adelantado, el arriendo de la oficina de los primeros meses, cubrir los primeros salarios de los empleados y apoyar en la compra de los equipos de cómputo y de telefonía celular necesarios para las comunicaciones.

Este primer préstamo tiene una duración de 36 meses, con cuotas que quedan en medio millón de pesos aproximadamente y que no vemos que sean sofocantes para que la empresa las pueda cumplir.

En el segundo año se solicitará otro crédito por el doble del valor del primero, es decir, por 20 millones de pesos, para reforzar las operaciones de la empresa y, de ser posible, poder adquirir los equipos sin tener que pagar un arriendo por su utilización. La tasa de éste crédito está estipulada en 14% efectiva anual, con plazo a 24 meses y con cuotas cercanas al millón de pesos.

Para el tercer año, se busca poder obtener un crédito de 10 millones de pesos en el tercer año para completar el periodo de proyecciones de la empresa y que se cancelará en 12 cuotas mensuales de 900 mil pesos aproximadamente a una tasa del 13% E.A. Lo que se desea de la obtención de este crédito es poder lograr solventar la empresa en momentos donde se deba negociar con proveedores y en cierto caso contratar más personal del inicial debido a la expansión del negocio.

El crédito para la adquisición del bus turístico se solicitará en el segundo año a una tasa efectiva mensual promedio de acuerdo con el mercado automotor y se pagará a tres años.

Debemos aclarar que todos los préstamos están solicitados para que queden pagos al fin del ejercicio de tres años de las proyecciones, menos el crédito del bus, que estará a tres años y la proyección no alcanza a cerrar esta operación financiera. Lo anterior puede que quite flujo al proyecto, disminuya las utilidades, aumente los gastos y no permita ver las proyecciones con préstamos a más largos plazos, pero lo importante es mostrar que la empresa tiene un buen VPN y TIR con estos créditos realizados a estos horizontes de tiempo y que no se presentarán inconvenientes al momento de cancelar dichas obligaciones.

Por último, es conveniente tener presente el aporte a capital que se realiza en el primer mes de operación y que está a cargo de los emprendedores de este proyecto. De ser necesarias más fuentes de financiación, se harán reuniones extraordinarias para sacar de las utilidades acumuladas y reinvertirlas en la empresa.

3. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera pretende demostrar que el proyecto es viable para los inversionistas y que teniendo en cuenta las inversiones, préstamos y demás aportes que deban hacerse para comenzar la operación de la misma, los inversionistas se sientan atraídos por el proyecto.

En este caso, y aunque la empresa empiece su funcionamiento en el primer mes de operación (Caso inusual para la mayoría de los negocios), tomamos como el primer flujo de caja libre el desembolso del crédito y el pago administrativo por concepto de servicios. Luego, para los siguientes periodos, tomamos la diferencia que existe entre lo que se obtiene de restar el total de egreso de efectivo de las ventas.

Tomamos como Tasa de oportunidad del negocio una tasa efectiva anual del 12%, teniendo en cuenta el rendimiento que activos financieros presentan en promedio dentro del mercado, lo que nos da un 0.95% de tasa de oportunidad efectiva mensual.

Al traer todos los flujos del ejercicio a valor presente y de ver qué tal es la operación del negocio, tenemos que el Valor presente neto de GETICA es de aproximadamente 600 millones de pesos. Resulta siendo bastante atractivo si se tiene en cuenta que en la operación del negocio se consiguen recursos por 45 millones de pesos para comenzar y que a través del tiempo se van realizando más aportes gracias a los préstamos conseguidos.

Para los accionistas (emprendedores del proyecto) esta cifra resulta siendo muy atractiva dado que recuperan la inversión con creces y de igual manera (como se ha mencionado anteriormente) pueden ofrecer el proyecto a inversionistas interesados en poner su capital en una empresa con grandes expectativas y crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

Si se tiene en cuenta lo mencionado anteriormente y, teniendo en cuenta las proyecciones mostradas en este documento, tenemos que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 29%, lo que nos proporciona igualmente una tranquilidad y una fuerza mayor para realizar el proyecto y decirle a

los posibles interesados en poner sus capitales de riesgo que la rentabilidad mostrada tiene su sustento en cifras reales y en conclusión, que entrar a ser parte del equipo de GETICA es una muy buena idea, teniendo en cuenta la empresa, el equipo emprendedor y el respaldo que tiene la compañía con el flujo constante de turistas que arriban al país queriendo conocer más de nuestra cultura, monumentos, construcciones, etc.

4. INDICADORES FINANCIEROS

Al analizar los estados financieros de GETICA, encontramos que la razón líquida donde revisamos los pesos que se tienen de activos para respaldar los pasivos nos muestra que por cada peso de deuda que se debe, hay 1.64 pesos en el activo para responder por esas obligaciones financieras al comenzar el primer mes de operación de la empresa.

El promedio de la razón líquida según las proyecciones es de 2.52 pesos de activo por un peso de deuda, tiene su punto mínimo en el primer mes de operación de GETICA y lograr generar un mayor respaldo al pasivo de la empresa en diciembre del año 2015 al llegar a aportar 3.73 pesos del activo por cada peso que la empresa debe.

El capital de trabajo no lo distinguimos como debería para tomar la parte corriente o de corto plazo del activo y del pasivo, pero lo interpretamos como la diferencia que existe del activo total frente al pasivo total. El periodo en que este indicador es menor es el primer mes de funcionamiento de la compañía con un poco más de 40 millones de pesos. El promedio del capital de trabajo es de 258 millones de pesos durante todo el ejercicio de proyecciones, lo que demuestra que la empresa en caso de insolvencia podría entrar a cubrir sus obligaciones sin problema alguno y que con esta liquidez que se presenta las oportunidades de financiación en cualquier ámbito se amplían y se puede igualmente conseguir socios capitalistas interesados en la empresa. Por último, la empresa al ir aumentando en los rubros más significativos del activo cuenta con el mayor nivel de liquidez en el último mes de funcionamiento con aproximadamente 540 millones de pesos, lo

que se demuestra mes a mes con el comportamiento que tiene el activo y el pasivo en cada periodo, respectivamente.

Por parte del endeudamiento sobre el patrimonio neto, donde vemos la relación que existe entre el capital de terceros y el capital propio de la empresa empleado para la operación de la misma, se observa que para el mes de arranque del proyecto, el pasivo excede en un 55% al patrimonio de la compañía y que ésta tendencia se repite en los meses de febrero, marzo y mayo de 2013, en los tres primeros meses y en mayo del 2014, aunque en un menor porcentaje de exceso. Lo que se resalta en este caso es que la compañía en estos periodos necesita mayor endeudamiento y utilización de capital de terceros que de su propio capital para poder llevar a cabo su razón social. Sin embargo, este comportamiento se reversa en los demás meses de estudio donde el promedio es del 77% de la relación entre el pasivo y el patrimonio, es decir, un poco menos de la mitad del capital de la empresa es de pertenencia de los socios y el resto de terceros. Por último, al saber los picos, es importante resaltar los puntos más bajos de este comportamiento y se denota claramente que a través de los meses de análisis, el endeudamiento sobre el patrimonio neto va disminuyendo mes a mes, hasta alcanzar su punto mínimo en Diciembre de 2015 donde sólo el 37% de los pasivos estaban reflejados en el patrimonio. Es decir, que la empresa tiene suficiente capital propio para trabajar mes a mes.

En el endeudamiento sobre el activo total vemos la relación que existe entre el pasivo y el activo de la compañía. Para el primer mes de actividad se observa que este indicador financiero tiene su punto más alto con una composición del 61% del pasivo sobre el activo, es decir, que de 100 pesos que se deben, el activo debe aportar con 61 para sanar esa obligación. El promedio de este indicador es bastante favorable para la empresa dado que se debe destinar un 42% en promedio del activo para sanar el pasivo de la empresa, cifra considerable y que no tiene un impacto negativo en la compañía. De otra parte, el mes de análisis donde se evidencia la menor participación del activo para aliviar los pasivos de la compañía es el mes de Diciembre de 2015, donde sólo el 27% del activo debe destinarse para sanear las obligaciones de la compañía.

El indicador de la rotación del activo total no es del todo alarmante, pero no muestra los resultados positivos esperados, ya que esta relación donde se muestra el nivel de ventas que genera cada peso del activo va disminuyendo conforme pasan los meses.

El mes donde más ventas producen los activos es el primero y se va disminuyendo hasta que los últimos 2 o 3 meses se evidencia que esta relación cae hasta su punto más bajo. Cada peso de activo va generando 91 centavos de ventas en el primer mes hasta llegar a 17 centavos en los dos últimos. El promedio del periodo es de 33 centavos de ventas por cada peso en el activo. Lo anterior se explica porque el ejercicio no tiene consideraciones de invertir los excedentes del flujo de caja en inversiones de expansión de la compañía ni en otro tipo de inversiones como la financiera donde se puedan generar rendimientos que sirvan para apalancar a la empresa en caso de ser necesario.

El margen de utilidad nos muestra un comportamiento muy similar a través de cada mes de los tres años de proyecciones que se realizan. La utilidad llega a representar un máximo de 16% sobre las ventas realizadas y un mínimo de 11%, siendo el promedio de este indicador del 13%. Lo anterior se ve reflejado por el comportamiento constante de las ventas y los pagos que no se incrementan o se disminuyen considerablemente en ningún periodo de análisis.

Al evaluar el retorno sobre el activo, observamos que tiene un comportamiento similar bimestral o trimestralmente y que desde el primer mes va disminuyendo en un grado no tan significativo. Se tiene un 12% de participación de las utilidades sobre el activo total para el primer mes de análisis, con el nivel más bajo al final del ejercicio donde sólo el 3% de las utilidades se ven representadas dentro del activo. Hay un promedio de participación del 4% de las utilidades sobre el total del activo. Esta tendencia se explica porque las utilidades no se reinvierten en la empresa y siempre están constantemente en el flujo de la compañía. Es decir, si se reinvirtieran esas utilidades, la probabilidad de ver un incremento en la participación de las mismas sobre el activo sería mayor.

Por último, lo mismo sucede con el retorno sobre el patrimonio. Comenzamos nuestro periodo de proyecciones con una participación del 30% de las utilidades sobre el patrimonio. Sin embargo, éste indicador va decayendo mes a mes hasta llegar a un 4% al final del análisis. El promedio de

este indicador es del 8% y se explica este comportamiento por el mismo fenómeno que genera la disminución del ROA, es decir, que no se reparten las utilidades sino que se van acumulando y esto genera que las utilidades no tengan la participación esperada en el patrimonio. Sin embargo, este comportamiento es reversible y se puede llegar a un consenso entre las directivas de GETICA para que se puedan reinvertir las utilidades, que sería beneficioso no solamente para la compañía, sino también para sus socios.

ANEXOS

- **02 Archivos adjuntos de Microsoft Excel con parte financiera GETICA.**
- **Archivo adjunto PDF con programación de cruceros en el puerto de Cartagena año 2010-2011 (CDI Cruise ship terminals).**

BIBLIOGRAFIA

2010, Audioguía Xperience-2. Recuperado el 03 de Febrero del 2012, de www.flexiguías.com.es

2010, Audioguía Optima 4. Recuperado el 03 de Febrero del 2012, de www.flexiguías.com.es

Acaraz, R. (2010) El emprendedor de éxito (4ª.ed.). México. MC Graw Hill.

Cruise Lines International Association. (CLIA). 2008. www.cruiselinesassociation.com

2010, Perfil empresarial. Recuperado el 18 de diciembre del 2011, de www.nuevalenguatours.com.co.

2011, Quienes somos. Recuperado el 15 de diciembre del 2011, de www.tierramagna.com.co

Holguín, J. 2011, CDI Cruise ship terminals programación cruceros 2011-2012. Recuperado el 23 de enero del 2012, de www.contecar.com.co

Escarraga, J. 2012, Cartagena la mas visitada. Recuperado el 12 de enero del 2012, de Prensa y comunicaciones CTCI www.cartagenadeindiastravel.com

Ministerio de industria comercio y turismo 2011, Informe de turismo 2011-2012. Recuperado el 07 de Abril del 2012, de www.ministerioindustria.gov.co