



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE VIAJES DE
TURISMO SOSTENIBLE PARA LA PROVINCIA DE ORIENTE DEL DEPARTAMENTO
DE CUNDINAMARCA- ECOLTOUR.



OLGA LILIANA GUZMÁN MENDOZA
DIANA CATALINA FANDIÑO PERUCHO

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
BOGOTÁ D.C. - COLOMBIA

2021

**Plan de negocios para la creación de una agencia de viajes de turismo sostenible para la
provincia de oriente del departamento de Cundinamarca - Ecoltour**

Olga Liliana Guzmán Mendoza
Diana Catalina Fandiño Perucho

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

Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Director:

Leidy Natalia Zapata Restrepo

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá - Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria:

A nuestras familias por acompañarnos en este trayecto y motivarnos a cumplir nuestros
objetivos.

Frase:

“Si tus sueños no te asustan, no son lo suficientemente grandes”

Richard Branson

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra directora de grado, Leidy Natalia Zapata Restrepo, Docente Asociado de la Facultad de Ingeniería y Coordinadora Postgrados (MPDS) de la Universidad EAN, quien nos guio en la elaboración de nuestro plan de negocios y nos motivó para cumplir nuestro objetivo. Y a la Universidad EAN, quien nos enseñó la importancia del emprendimiento sostenible con el objetivo de generar mayor abundancia para la humanidad y construir un mejor país.

Resumen

El plan de negocios desarrollado en este documento plantea la creación de una agencia de viajes online de turismo sostenible, inicialmente para la Provincia de Oriente de Cundinamarca bajo la marca Ecoltour, a partir de la metodología de la investigación y el modelo institucional para la creación de proyectos de creación de empresa. Este documento, de igual manera, se divide principalmente en el estudio del mercado, el estudio técnico, el estudio administrativo y legal, el estudio financiero y la sostenibilidad del proyecto.

Ecoltour tiene como fin involucrar prácticas de turismo sostenible con integración de la población local en la Provincia de Oriente de Cundinamarca. Lo anterior, teniendo en cuenta que es crítico explorar nuevas fuentes de ingreso para la provincia, debido a que ésta depende del sector agrícola principalmente, lo que está deteriorando los recursos naturales por la ampliación de la frontera agrícola hacia los páramos y el uso indiscriminado de agroquímicos. Además, se necesitan proyectos que promuevan adecuadas prácticas ambientales y que originen la generación de empleo, principalmente para jóvenes mujeres cabezas de familia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010). Adicionalmente, según Euromonitor International después de la pandemia, los viajeros a nivel mundial preferirán un turismo sostenible (34,6%), con inmersión natural (29,3%) y de experiencias locales auténticas (52,0%) (Euromonitor, 2020). Y según información encontrada en un reporte de Allied Market Research la industria mundial del ecoturismo generó \$ 181.1 mil millones en 2019 y se proyecta que acumule \$ 333.8 mil millones para 2027, lo que representa una tasa compuesta anual del 14.3% entre 2021 y 2027 (Allied Market Research, 2021); siendo un mercado atractivo especialmente en lugares con gran riqueza natural y cultural como los que ofrece la Provincia de Oriente de Cundinamarca, Colombia.

Por otro lado, con información recolectada en la segmentación del mercado objetivo, se estableció que los clientes de Ecoltour son turistas nacionales (52%) y extranjeros (48%), entre 26 y 35 años (Sánchez, 2014), y de acuerdo a los resultados de la evaluación financiera, la creación de la agencia de viajes de ecoturismo, Ecoltour, es viable. En primer lugar, se obtiene un VPN de 447,094,869.56 COP lo que significa que no solo se recuperará la inversión en 2.48

años, sino que adicionalmente se recibirá este valor como utilidad. En segundo lugar, se obtiene una TIR del 58.54 %, siendo un resultado positivo para los inversionistas puesto que es la máxima rentabilidad que ofrece el proyecto, teniendo en cuenta que la tasa mínima de rentabilidad esperada por parte del equipo emprendedor es del 25%.

Palabras clave: Ecoturismo, Agencia de ecoturismo online, Valor Compartido, Sostenibilidad, Inclusión y Diversidad, Experiencias locales.

Abstract

The business plan developed in this document proposes creating a sustainable tourism travel agency, initially for the Eastern Province of Cundinamarca under the Ecoltour brand, based on the research methodology and the institutional model for company creation. In the same way, this document is divided mainly into the market study, the technical study, the administrative and legal study, the financial study, and the sustainability of the project.

Ecoltour aims to involve sustainable tourism practices by integrating the local population in the Eastern Province of Cundinamarca, considering that it is critical to explore new sources of income for this province that depends mainly on the agricultural sector. This practice generates natural resources deterioration due to the expansion of the agricultural frontier towards the moors and the indiscriminate use of agrochemicals. In addition, projects are needed that promote sound environmental practices and generate employment, mainly for young female heads of household (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010). Additionally, according to Euromonitor International, after the pandemic, travellers worldwide will prefer sustainable tourism (34.6%), with natural immersion (29.3%) and authentic local experiences (52.0%) (Euromonitor, 2020). Furthermore, according to information found in an Allied Market Research report, the global ecotourism industry generated \$ 181.1 billion in 2019 and is projected to accumulate \$ 333.8 billion by 2027. Representing a compound annual rate of 14.3% between 2021 and 2027 (Allied Market Research, 2021); being an attractive market, especially in places with great natural and cultural wealth such as those offered by the Eastern Province of Cundinamarca, Colombia.

On the other hand, with information collected in the target market segmentation, it was established that Ecoltour's clients are national tourists (52%) and foreigners (48%), between 26 and 35 years old (Sánchez, 2014). Moreover, according to the financial evaluation results, the creation of the ecotourism travel agency, Ecoltour, is feasible. In the first place, an NPV of 447,094,869.56 COP is obtained, which means that not only will the investment be recovered in 2.48 years, but this value will also be received as profit. Second, an IRR of 58.54% is obtained,

being a positive result for investors since it is the maximum profitability offered by the project, taking into account that the minimum rate of profitability expected by the entrepreneurial team is 25%.

Keywords: Ecotourism, Online ecotourism agency, Shared Value, Sustainability, Inclusion and Diversity, Local experiences.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE ILUSTRACIONES	14
LISTA DE TABLAS	16
1. INTRODUCCIÓN.....	18
2. NATURALEZA DEL PROYECTO.....	21
2.1 ORIGEN O FUENTE DE LA IDEA DE NEGOCIO	21
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	25
2.3 RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	29
2.4 JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES	33
2.4.1 Justificación.....	33
2.4.2 Antecedentes	36
2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	40
2.6 ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO	42
2.7 DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS.....	43
2.8 NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA	45
2.9 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SERVICIO	46
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	47
3.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	47
3.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS QUE IMPACTAN EL NEGOCIO	60
3.3 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	65
3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD DEL SECTOR	67
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....	68
4.1 ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO	68
4.1.1 Tendencias del mercado	68

4.1.2 Segmentación de mercado objetivo	69
4.1.3 Descripción de los consumidores	69
4.1.4 Tamaño del mercado	70
4.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado	70
4.1.6 Diseño de las herramientas de investigación	73
4.1.7 Objetivos del estudio de mercado	74
4.1.8 Cálculo de la muestra	74
4.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes	78
4.1.10 Metodologías de análisis de los competidores	82
4.2 RESULTADOS	88
4.2.1 Resultados del análisis de la competencia	88
4.2.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor	89
4.2.3 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado	100
4.2.4 Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.....	103
4.2.5 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado	105
5. PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	106
5.1 OBJETIVO MERCADOLÓGICO.....	106
5.2 ESTRATEGIA DE MERCADEO	106
5.3 ESTRATEGIA SERVICIO.....	109
5.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	110
5.5 LA ESTRATEGIA DE PRECIO	115
5.6 LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	116
5.7 ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS	118
5.8 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO	120
6. ASPECTOS TÉCNICOS.....	122

6.1 OBJETIVOS DEL SERVICIO	122
6.2 FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	123
6.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	129
6.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	130
6.5 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA	136
6.6 MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL SERVICIO	137
6.7 POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD SOBRE EL SERVICIO	140
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	141
7.1 ANÁLISIS ESTRATEGICO	141
7.2 MISIÓN.....	143
7.3 VISIÓN	143
7.4 ANÁLISIS DOFA.....	143
7.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	147
7.6 PERFILES Y FUNCIONES	148
7.7 ORGANIGRAMA	151
7.8 TIPO DE CONTRATACIÓN Y OTRA INFORMACIÓN DE VINCULACIÓN – FASE 1	152
7.9 FACTORES CLAVE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	154
7.10 SISTEMAS DE INCENTIVOS Y COMPENSACIÓN DEL TALENTO HUMANO	157
7.11 ESQUEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO	157
7.12 ASPECTOS LEGALES.....	160
7.13 REGÍMENES ESPECIALES.....	162
8. ASPECTOS FINANCIEROS.....	163

8.1 OBJETIVOS FINANCIEROS	164
8.2 POLÍTICA DE MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO.....	164
8.3 PRESUPUESTO ECONÓMICO Y FINANCIERO	165
8.3.1 PRESUPUESTO Y PROYECCIÓN DE VENTAS.....	165
8.3.2 PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES, FIJOS Y VARIABLES	167
8.3.3 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	169
8.4 INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN.....	171
8.5 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	172
9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	174
9.1 DIMENSIÓN SOCIAL	174
9.2 DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	176
9.3 DIMENSIÓN ECONÓMICA	180
9.4 DIMENSIÓN DE GOBERNANZA	181
9.5 ECOLTOUR Y LOS ODS – METAS E INDICADORES	182
10. CONCLUSIONES.....	189
11. REFERENCIAS	193
ANEXOS	212
A. Desglose costos fijos y variables Ecoltour – Primer año de operación.....	212
B. Prototipo general Ecoltour	213
C. Simulador financiero Ecoltour.....	215
D. Cálculo de obtención de precios Ecoltour	216
E. Matriz de evaluación de impactos de Ecoltour	218

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Lienzo CANVAS ECOLTOUR – ¿Cómo se va a llevar a cabo la idea de negocio?	25
Ilustración 2. Lienzo CANVAS ECOLTOUR – ¿Qué obtiene el cliente y con qué propósito?	26
Ilustración 3. Lienzo CANVAS ECOLTOUR – ¿A quién están dirigidos los servicios?	27
Ilustración 4. Lienzo CANVAS ECOLTOUR – ¿Cómo es la estructura de costes: gastos e ingresos?	28
Ilustración 5. Relacionamiento de Ecoltour con los grupos de interés	32
Ilustración 6. Provincia de Oriente del departamento de Cundinamarca.....	36
Ilustración 7. Pesos porcentuales y Rankings de Valor	84
Ilustración 8. Puntaje precio relativo y Market Share competidores Ecoltour.....	87
Ilustración 9. Diferenciación Value Drivers - Competencia	88
Ilustración 10. Llegada de visitantes extranjeros no residentes a Colombia (2012 -2021)....	101
Ilustración 11. Llegada de visitantes extranjeros no residentes a Cundinamarca (2012 -2021)	102
Ilustración 12. Experiencias Turísticas Ecoltour	107
Ilustración 13. Fijación de precio	115
Ilustración 14. Logo Ecoltour versión clara.....	116
Ilustración 15. Logo Ecoltour versión oscura	117
Ilustración 16. Prestación de servicios de Ecoltour	130
Ilustración 17. Modelo de gestión integral.....	138
Ilustración 18. Modelo de gestión integral para la sostenibilidad.....	139
Ilustración 19. Organización Funcional	147
Ilustración 20. Organigrama Ecoltour	151
Ilustración 21. Estructura jerárquica Gobierno Corporativo Ecoltour	159
Ilustración 22. Ingresos modelo de negocio primer año y crecimiento porcentual en ventas.	166

Ilustración 23. Proyecciones ventas	167
Ilustración 24. Costos Fijos.....	168
Ilustración 25. Costos Variables	168
Ilustración 26. Nómina Ecoltour por mes y anual primera fase.....	169
Ilustración 27. Inversión inicial, seis meses.....	170
Ilustración 28. Inversión total y necesidades de financiación	171
Ilustración 29. Evaluación financiera.....	172
Ilustración 30. Punto de equilibrio	172
Ilustración 31. Análisis indicadores financieros.	173
Ilustración 32. Punto de equilibrio	173

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Aplicación del Principio “Bird-In-Hand”- Diana Catalina Fandiño	22
Tabla 2. Aplicación del Principio “Bird-In-Hand”- Olga Liliana Guzmán	23
Tabla 3. Identificación de grupos de interés	30
Tabla 4. Elementos de intercambio y generadores de valor.....	30
Tabla 5. Mecanismos de identificación de necesidades y expectativas	33
Tabla 6. Estado de las vías entre municipios de Oriente.....	38
Tabla 7. Empresas de transporte que prestan servicio en Oriente.....	39
Tabla 8. Objetivos empresariales	40
Tabla 9. Experiencias Turísticas	44
Tabla 10. Experiencias turísticas priorizadas.....	45
Tabla 11. Riesgos y oportunidades del mercado.....	71
Tabla 12. Escala de calificación de grupos de interés.....	75
Tabla 13. Resultado ponderado de calificaciones a los grupos de interés	76
Tabla 14. Clasificación Grupos de interés	76
Tabla 15. Clasificación Grupos de interés	77
Tabla 16. Ficha Técnica Clientes	78
Tabla 17. Ficha Técnica Proveedor.....	80
Tabla 18. Ficha Técnica Trabajador del mismo sector económico.....	80
Tabla 19. Ficha Técnica Guía turístico bilingüe experto	81
Tabla 20. Ficha Técnica Experto en Emprendimiento.....	82
Tabla 21. Value Drivers Ecoltour	83
Tabla 22. Palabras Clave para posicionamiento en buscadores	109
Tabla 23. Visión general de la búsqueda en Ubersuggest.....	119
Tabla 24. Presupuesto mezcla de mercadeo.....	121
Tabla 25. Ficha técnica Finca Cafetera La Esmeralda.....	123
Tabla 26. Ficha técnica Granja de Café Orgánica.....	124
Tabla 27. Ficha técnica Senderismo Laguna de Ubaque	124
Tabla 28. Ficha técnica Senderismo Cascada la Chorrera	125

Tabla 29. Ficha técnica Senderismo Parque Ecológico Matarredonda.....	126
Tabla 30. Ficha técnica Senderismo Parque Nacional Chingaza.....	127
Tabla 31. Ficha técnica Termales de Choachí	128
Tabla 32. Ficha técnica Glamping Refugio de Montaña Peña de las Brujas	128
Tabla 33. Ficha técnica Glamping Bonaire.....	129
Tabla 34. Fuentes de financiación.....	131
Tabla 35. Análisis DOFA para Ecoltour	144
Tabla 36. Matriz de confrontación para Ecoltour	145
Tabla 37. Perfiles y funciones.....	148
Tabla 38. Tipo de contratación y otra información de vinculación – Fase 1	152
Tabla 39. Algunos incentivos por contratar población vulnerable.	155
Tabla 40. Estructura Gobierno Corporativo, Ecoltour	158
Tabla 41. Acuerdo de reparto de acciones del equipo emprendedor basado en el tiempo de trabajo dentro de la organización.....	159
Tabla 42. Código CIU.....	161
Tabla 43. Ecoltour y los ODS - Metas e indicadores.....	183
Tabla 44. Desglose costos fijos y variables Ecoltour - Primer año de operación.	212
Tabla 45. Cálculo de precios Ecoltour	216

1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico se ha convertido en uno de los sectores más importantes del mundo y uno de los más significativos de Colombia, siendo una de las actividades económicas con mayor potencial, debido a su diversidad paisajística, patrimonio cultural y excelente calidad de los servicios turísticos (Gobernación de Cundinamarca, 2020); resaltando a la provincia de Oriente de Cundinamarca como un destino con alto potencial de desarrollo económico y social, que se caracteriza por su riqueza hídrica, convirtiéndola en uno de los destinos de naturaleza más importantes del país. Es así, que se identifican oportunidades de crecimiento y tendencias de desarrollo económico y cultural en la Provincia de Oriente bajo una visión integral del turismo a partir de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

De igual manera, la situación actual que estamos viviendo con la pandemia del COVID-19, ha puesto de manifiesto que el desarrollo de un turismo sostenible es, a la vez, una responsabilidad y una oportunidad para el sector en Colombia. Es de resaltar que el sector del turismo tiene la responsabilidad de contribuir a la preservación del capital natural y los valores ecológicos del país en la misma proporción en que hace uso de ellos para sustentar sus actividades. Y, por otra parte, se encuentra ante la oportunidad de transformarse, convirtiéndose en uno de los principales motores de desarrollo social y económico, así como de protección ambiental, biodiversidad, paisajes, ecosistemas y recursos naturales. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).

Es así, que el plan de negocios desarrollado en este documento determina la viabilidad de crear una agencia de viajes online bajo la marca Ecoltour, y da respuesta a: *¿Cómo una agencia de viajes online puede involucrar prácticas de turismo sostenible con integración de la población local en la Provincia de Oriente de Cundinamarca?*, teniendo en cuenta que hoy en día existe una necesidad de buscar el desarrollo local que genere impacto regional para esta provincia, que aporta el 3% del PIB departamental, generando a la vez mejores niveles de vida para sus habitantes y consolidando a esta región como un referente nacional e internacional (Gobernación de Cundinamarca, 2020).

Dado lo anterior, Ecoltour brindará intermediación entre la oferta y la demanda turística potencial de la región, adoptando principios de sostenibilidad que fortalecen las experiencias turísticas de una manera auténtica, personalizada y positiva entre visitantes y anfitriones; y pondrá a disposición una oferta turística con valor natural, cultural y social de cada uno de los destinos que opera, a partir de experiencias culturales y gastronómicas, planes de naturaleza y paisaje, hospedaje natural y experiencias de turismo extremo, con el fin de realizar una venta que beneficie a los turistas, a los anfitriones y a la economía del departamento.

El desarrollo del documento se aborda principalmente en siete capítulos, iniciando con el análisis de la viabilidad del sector, el cual se analiza desde dos enfoques, el macroeconómico mediante el uso de la herramienta de análisis estratégico PESTEL, abordando aspectos de tipo político, económico, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; y desde el análisis de los factores que influyen en el mercado y afectan el comportamiento de compra, empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual analiza el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes.

Como objetivo general se establece “Diseñar un plan de negocio para una agencia de viajes online que brinde experiencias de turismo sostenible con integración de la población local en la Provincia de Oriente de Cundinamarca”; así mismo, se definen los siguientes objetivos específicos con el propósito de concluir si es viable o no la idea de negocio:

- Realizar un estudio piloto de mercado que incluya las tendencias del mercado, segmentación del mercado, descripción de los consumidores, tamaño del mercado, diseño de las herramientas de investigación y de estudio piloto de clientes, y metodología de análisis de competidores. Al igual que, los resultados del análisis de competencia, medición del comportamiento del consumidor, cálculo de la demanda potencial y participación del mercado, descripción de la estrategia de generación de ingresos, y oportunidades y riesgos del mercado (Capítulo 4).

- Definir un plan de introducción de mercado para el proyecto, que incluya el objetivo mercadológico, estrategia de mercadeo, estrategia de servicio, estrategia de distribución, estrategia de precio, estrategia de comunicación y promoción, y estrategia de fuerza de ventas. Al igual que, el presupuesto de la mezcla de mercadeo (Capítulo 5).
- Elaborar un estudio técnico de la oferta de servicios turísticos, que incluya la ficha técnica del servicio, descripción del servicio, necesidades y requerimientos, características de la tecnología, modelo de gestión integral del servicio, política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el plan de negocios propuesto (Capítulo 6).
- Elaborar un estudio administrativo y legal que considere aspectos organizacionales y legales que incluyan como mínimo de manera ordenada y estructurada, el análisis estratégico, la estructura organizacional y las implicaciones legales del plan de negocios propuesto (Capítulo 7).
- Elaborar un estudio financiero que incluya los objetivos financieros, la política de manejo contable y financiero, el presupuesto económico y financiero, incluyendo las proyecciones de ventas, costos laborales, y presupuesto de inversión. Al igual que, las necesidades de financiación y los resultados de la evaluación financiera del plan de negocios propuesto (Capítulo 8).
- Analizar la sostenibilidad para el proyecto considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza para promover el crecimiento económico a través del turismo sostenible (Capítulo 9).

Además, se definen objetivos a corto, mediano y largo plazo, según las diferentes etapas y estrategias planteadas por Ecoltour, que se focalizan en mejorar la visibilidad en los diferentes canales online, comercializar los servicios a través de redes sociales, sensibilizar a los seguidores de Ecoltour en temas de turismo sostenible, desarrollar el e-commerce de servicios de ecoturismo, conocer gustos y preferencias de los clientes, lograr negociaciones con anfitriones locales y encontrar una fuente de inversión que garantice al menos una entrada de recursos para poner en marcha la idea de negocio.

2. NATURALEZA DEL PROYECTO

2.1 ORIGEN O FUENTE DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio surge a partir del gusto de las emprendedoras por el ecoturismo y el interés por desarrollar un proyecto sostenible que genere valor económico, ambiental y social a un territorio que se caracterice por su riqueza natural y busque posicionar el sector turístico como actividad económica que aporte a la competitividad del país y genere un impacto positivo para la población local de la región.

Es así, que a partir de los resultados del índice departamental de competitividad 2018 se identifica que la Provincia de Oriente del departamento de Cundinamarca presenta un puntaje de 3.18 sobre 10, siendo uno de los índices más bajos del departamento, lo que lleva a consolidar modelos productivos que permitan avanzar de forma sostenible hacia el mejoramiento de la competitividad del territorio (Gobernación de Cundinamarca, 2020). Igualmente, es de resaltar que la provincia de Oriente posee una gran riqueza natural destacando el potencial hídrico, como son las lagunas de Chingaza y Ubaque, las reservas hídricas y áreas especiales de manejo entre las que están los nacimientos de ríos y cascadas, cuenta con ecosistemas de páramo como el Parque Ecológico el Verjón y el Parque Nacional Natural Chingaza, y también tiene zonas ricas en aguas termales en Choachí y Chipaque, que la convierten en uno de los destinos de naturaleza más importante del país (Camara de Comercio, 2011).

Del mismo modo, con el propósito de comprender como se crea la idea de negocio en contextos de incertidumbre sobre el futuro, se toma como referencia la aplicación de la teoría de efectucción expuesta por Sarasvathy, que permite identificar los recursos existentes que tienen los emprendedores para alcanzar la idea de negocio (Universidad de Granada, 2014). Es así que, a partir de la investigación científica utilizada por emprendedores expertos, surge el principio de efectucción “Bird-in Hand” o “Pájaro en mano” que brinda orientación para que los emprendedores inicien la idea de negocio con sus propios medios, identificando sus gustos, pasiones, habilidades, base de conocimiento, educación, formación, experiencia y redes de

contacto, y a partir de estos recursos se fijan o descubran las metas de la idea de negocio. (Sarasvathy, 2008).

Dado lo anterior, se aplica la teoría de efectuación obteniendo la siguiente información:

Tabla 1. Aplicación del Principio “Bird-In-Hand”- Diana Catalina Fandiño

Emprendedora:	Diana Catalina Fandiño Perucho
¿Quién soy yo?	Catalina es Ingeniera Ambiental, especialista en Gestión Energética y Ambiental y actualmente estudiante de Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible. Durante los últimos diez años ha ayudado a las empresas a promover programas y prácticas orientadas a la construcción de modelos de gestión sostenible. Le apasiona viajar y conocer nuevos lugares y culturas. Le entusiasma la idea de contribuir a un crecimiento económico a través de nuevos mecanismos que permitan reducir impactos ambientales y socioculturales generando valor compartido y aportando a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Cree en el turismo responsable como una herramienta que puede reducir impactos en el medio ambiente y la cultura local, así como fomentar la economía de las comunidades anfitrionas.
¿Qué se yo?	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en criterios técnicos para implementación y certificación de normas técnicas sectoriales de turismo sostenible. • Conocimiento en gestión y ejecución de proyectos en funciones como acompañamiento técnico para coordinación de acciones, análisis de información y elaboración de informes en sectores públicos y privados. • Experiencia en estándares de sostenibilidad, inventarios de GEI, huella de carbono y gestión ambiental.

Emprendedora:	Diana Catalina Fandiño Perucho
¿A quién conozco yo?	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de la Unidad Sectorial de Normalización de Guías de Turismo en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. • Gestor de normalización de proyectos de turismo de Icontec. • Consultores especialistas en implementación de normas técnicas sectoriales de turismo sostenible. • Estratega de relaciones públicas de Tingga Hidden Journeys (Agencia de Viajes). • Gerente de Estrategia & Mercadeo de Summer Travel y VlinTrip (Tour operador y agencia de viajes).

Fuente: Elaboración propia con base en (Sarasvathy, 2008)

Tabla 2. Aplicación del Principio “Bird-In-Hand”- Olga Liliana Guzmán

Emprendedora:	Olga Liliana Guzmán Mendoza
¿Quién soy yo?	<p>Liliana es considerada una persona multidisciplinaria y responsable, graduada en el 2009 como Ingeniera Ambiental de la Universidad el Bosque en Bogotá, Colombia, después culminó una especialización en el 2010 en la Universidad Javeriana de Sistemas Gerenciales de Ingeniería, y actualmente cuenta con la certificación Profesional en Dirección de Proyectos del PMI® (PMP®); la certificación más importante en la industria y la más reconocida para los gerentes de proyectos. Adicionalmente, está cursando una Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible en la Universidad EAN.</p> <p>Liliana comenzó su carrera profesional en el área de sostenibilidad trabajando para una importante multinacional dentro de la industria de envases y empaques en el 2009 en Colombia. En el 2012 decidió viajar a Australia, en donde tuvo la oportunidad de seguir capacitándose, servir como voluntaria, y además trabajar para</p>

Emprendedora:	Olga Liliana Guzmán Mendoza
	grandes empresas dentro del sector ambiental, de construcción, y salud & belleza. En 2017 regresó a Colombia y decidió incursionar en el mundo del emprendimiento y los Startups, lo cual le brindó las herramientas y contactos dentro de este sector. Actualmente, Liliana se encuentra en Australia con el objetivo de seguir aprendiendo de otras culturas y seguir encaminada en su pasión que es la sostenibilidad.
¿Qué se yo?	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en proyectos de Desarrollo sostenible y Economía Circular. Seis años de experiencia liderando proyectos con metodologías Waterfall y Ágiles en emprendimientos, medianas y grandes empresas. • Conocimiento en ventas B2B & B2C y mercadeo digital.
¿A quién conozco yo?	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedores en Colombia, socios de empresas como HoyTrabajas.com, FLUVIP, FACTCIL. • Guía turístico experto dentro del sector turismo.

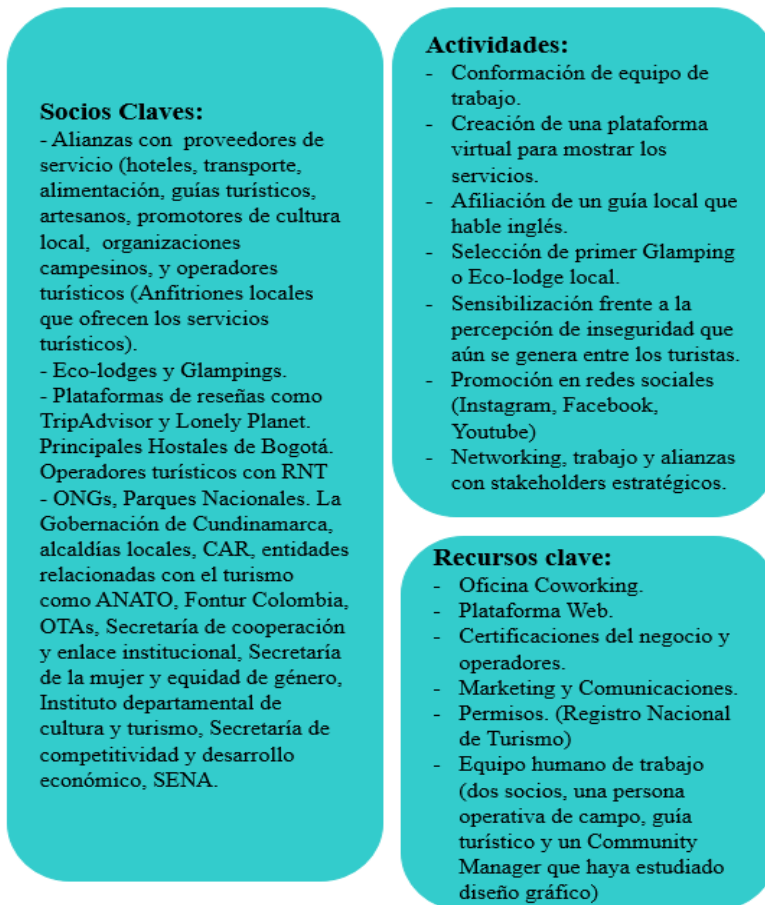
Fuente: Elaboración propia con base en (Sarasvathy, 2008)

A partir de los recursos identificados anteriormente las emprendedoras se centran en explorar las oportunidades existentes para obtener una mayor comprensión del proceso emprendedor. El énfasis se da en crear una agencia de viajes online de turismo sostenible en la provincia de oriente del departamento de Cundinamarca, con los medios existentes a partir de la identidad (¿quién soy yo?), conocimiento (¿Qué se yo?) y redes de contacto (¿A quién conozco yo?, y como estas herramientas serán la base inicial para establecer objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Con el objetivo de explicar el plan de negocio, se tomó como modelo de referencia el Lienzo CANVAS, como se muestra a continuación:

Ilustración 1. Lienzo CANVAS ECOLTOUR – ¿Cómo se va a llevar a cabo la idea de negocio?



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2. Lienzo CANVAS ECOLTOUR – ¿Qué obtiene el cliente y con qué propósito?

Propuesta de Valor:

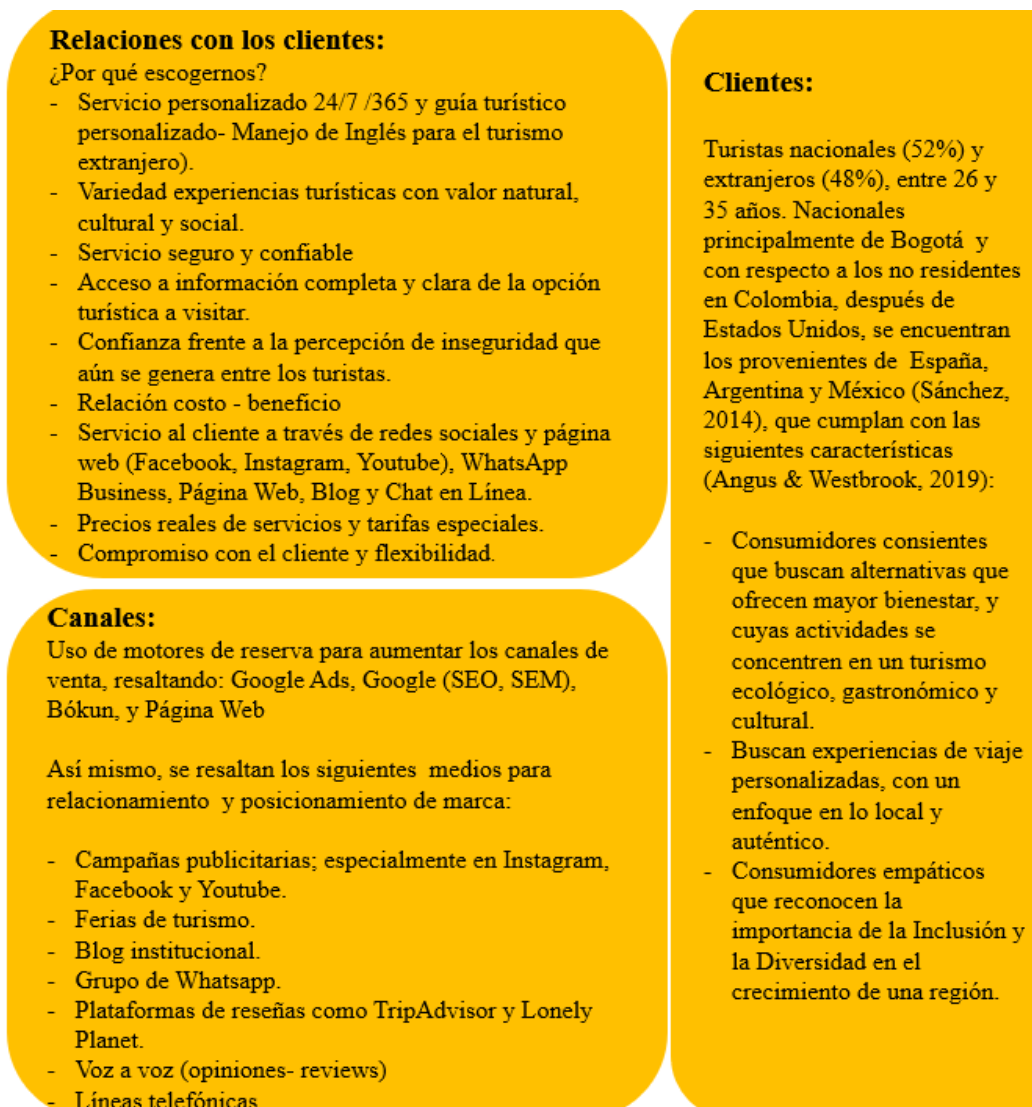
Nuestro modelo de negocio promueve el turismo sostenible en la Provincia de Oriente del departamento de Cundinamarca con miras a contribuir al desarrollo competitivo del territorio, generando ingresos a la comunidad local. Fortaleciendo la oferta de servicios ecoturísticos y *brindando una solución más inclusiva y diversa, gran variedad de experiencias personalizadas y disponibilidad 24/7 /365* al turista que desee visitar la región, generando conciencia entre el visitante y el anfitrión para promover el valor natural, cultural y social de la comunidad ante los grupos de interés y *promoviendo el cumplimiento de los Objetivos 1,5,8,12,14,15,16,17 del Desarrollo Sostenible (ODS).*

Beneficios

- Seguridad, y facilidad de compra de servicios de ecoturismo online.
- Interacción con una plataforma virtual para conectar la oferta con la demanda turística.
- Eficiencia y servicio personalizado.
- Promoción de certificaciones de Turismo sostenible.
- Generación de ingresos para la población local del área de influencia.
- Preservación de flora y fauna y promoción cultural.
- Conciencia ambiental y sentido de pertenencia.
- Integración de comunidades locales mediante trabajo articulado.
- Precios reales de servicios.
- Actividades de networking y experiencias innovadoras para turistas, a través del Storytelling.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. Lienzo CANVAS ECOLTOUR – ¿A quién están dirigidos los servicios?



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4. Lienzo CANVAS ECOLTOUR – ¿Cómo es la estructura de costes: gastos e ingresos?

Estructura de costos:

- Pagina web y mantenimiento: Dominio, Desarrollo página Web, Hosting, Certificado SSL, automatización, correos.
- Registros: Marca, permisos, certificaciones, licencias.
- Marketing y Ventas: Diseño y posicionamiento de marca, campañas redes sociales, posicionamiento en Google (SEO, SEM), videos, CRM, participación en ferias turísticas.
- Relaciones Públicas: Visitas de campo y reuniones para articulación de actores clave.
- Recursos físicos y humanos: Equipo de trabajo, oficina de Coworking, búsqueda de inversión económica a través de entidades bancarias o otras entidades como fondo Emprender, Innpulsa, Rockstart.
- Costos ambientales y sociales: Apoyo a entrenamientos con comunidad, campañas de sensibilización ambiental a turistas y anfitriones, acompañamiento y apoyo económico a proyectos sociales y ambientales del sector, generando Valor Compartido.

Fuentes de ingresos:

Venta de servicios y experiencias de ecoturismo en la provincia de Oriente, Cundinamarca (Paquetes desde 150,000 - 2'000,000 COP) (Tripadvisor, 2020) (airbnb, 2021)
 Métodos de pago: A través de la pagina web (PayU, PayPal, PSE), ubicación de datafonos en hostales.
 Margen de utilidad: Aproximadamente entre el 15% y 20% del costo total de un paquete vendido (Entorno Turístico, 2016).

Fuente: Elaboración propia

El anterior Lienzo Canvas describe claramente el modelo de negocio, Ecoltour, una agencia de viajes online de turismo sostenible para la Provincia de Oriente, Cundinamarca. Este modelo de negocios promoverá la generación de ingresos para la población local del área a través del turismo sostenible, en donde población vulnerable, especialmente mujeres, serán los protagonistas, brindando experiencias innovadoras al turista propias de la región. Los clientes de Ecoltour son turistas nacionales (52%) y extranjeros (48%), entre 26 y 35 años. A nivel nacional provenientes principalmente de Bogotá, y con respecto a los no residentes en Colombia, se evidencia que, después de Estados Unidos, los principales países emisores de turistas para el Departamento de Cundinamarca son España, Argentina y México (Sánchez, 2014).

El secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Zurab Pololikashvili, argumenta que después del COVID-19 el turismo se transformará y tendrá que beneficiar a las comunidades locales, al desarrollo del territorio, y tendrá que respetar las normas medioambientales. Es por esto que, Ecoltour se verá beneficiado porque además de tener en cuenta lo anterior, ofrecerá un servicio más inclusivo y diverso, en donde grupos de población vulnerable (Fundación Corona, Fundación ANDI, ACDI VOCA y Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, 2017), tales como jóvenes mujeres en condiciones de






pobreza entre los 18 y 28 años, población LGTBI, entre otros, se verán beneficiados. Esto debido a que Ecoltour contratará personas dentro de estos grupos de población vulnerable y promoverá la inclusividad y diversidad entre stakeholders internos y externos. Además, Ecoltour brindará experiencias personalizadas por medio de diferentes paquetes ecoturísticos, dependiendo de las necesidades de los clientes, tales como paquetes que incluyan visitas a lugares paisajísticos, paquetes que ofrezcan experiencias culinarias e intercambios culturales, música local, yoga & meditación, cursos & voluntariados, networking, visitas a proyectos comunitarios, entre otros. Adicionalmente, Ecoltour ofrecerá una disponibilidad de atención al cliente 24/7 /365 por medio de agentes virtuales, generando a su vez conciencia entre el visitante y el anfitrión para promover el valor natural, cultural y social de la comunidad ante los grupos de interés y promoviendo el cumplimiento de ocho (1,5,8,12,14,15,16,17) de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y paquetes eco turísticos personalizados de alta calidad, con protocolos de bioseguridad, entre 150,000 COP y 2, 000,000 COP (Tripadvisor, 2020)(Airbnb, 2021) en el marco de la política de sostenibilidad turística que lanzará el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020); generando mínimo entre un 15% y 20% de utilidad del costo total de un paquete vendido (Entorno Turístico, 2016).

2.3 RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Con el propósito de conocer como Ecoltour se relaciona con sus grupos de interés, se aplica la metodología de System Mapping, que es una herramienta visual que permite diseñar, evaluar y estructurar una idea o iniciativa y cómo esta genera valor para los diferentes actores relacionados, creando conciencia sobre el intercambio de valor entre los grupos de interés (Instituto para el Emprendimiento Sostenible. Universidad EAN, 2019).


El primer paso, consiste en identificar aquellos grupos que tienen alguna relación con el desarrollo de las actividades de Ecoltour o reciben algún impacto, para posteriormente crear conciencia sobre el intercambio de valor entre las partes interesadas. La herramienta se compone de 5 actores y 9 elementos de intercambio que se relacionan a continuación:





Tabla 3. Identificación de grupos de interés

Actores	Descripción
	<p>Hace referencia a Ecoltour, en donde el modelo empieza a tomar forma y de la cual se despliegan todas las relaciones.</p>
	<p>Representa los actores que provee de servicios a la empresa. Incluye a los anfitriones o prestadores de servicios turísticos y equipo de desarrollo y soporte técnico de la página web.</p>
	<p>Representa a los clientes o turistas, quienes reciben la propuesta de valor.</p>
	<p>Representa a los actores que ofrecen servicios al interior de Ecoltour. Pueden ser guías turísticos, inversionistas, empresarios, emprendedores.</p>
	<p>Representa al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como un actor clave en el proceso.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de System Mapping e (Instituto para el Emprendimiento Sostenible. Universidad EAN, 2019)

Tabla 4. Elementos de intercambio y generadores de valor

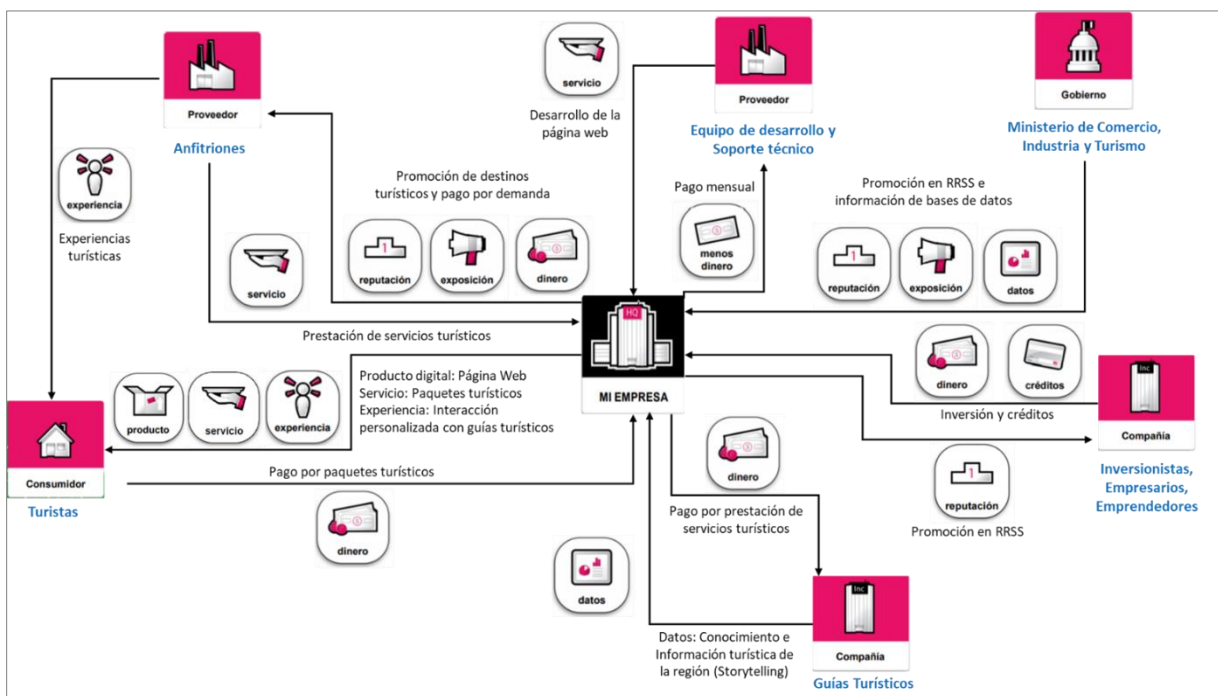
Elemento	Descripción
	<p>1. PRODUCTO La oferta más directa a un cliente es un producto, estos pueden ser bienes físicos o productos digitales.</p>

Elemento	Descripción
	<p>2. SERVICIO Los servicios son propuestas de valor que se consumen en el tiempo que integran elementos tangibles e intangibles basados en comportamientos y procesos. Los servicios pueden ser independientes o estar acompañados de productos.</p>
	<p>3. EXPERIENCIA Una experiencia es la manera como un consumidor percibe e interactúa y relaciona con una marca, de una manera emocional, a través de los diferentes productos y servicios que una compañía ofrece.</p>
	<p>4. DINERO El dinero es el modelo de intercambio típico con el cual los clientes pagan por un producto, servicio o experiencia, el cual es crucial para el modelo de ganancias de un negocio.</p>
	<p>5. MENOS DINERO Este ícono representa ingresos en dinero menos significativo en la estructura financiera de la empresa. Por lo general, representa otras transacciones y flujos de ingresos secundarios al modelo de ingresos principal.</p>
	<p>6. REPUTACIÓN La reputación es una transacción muy valiosa para el negocio, ya que habla sobre la opinión positiva que la gente tiene sobre las cualidades de sus productos y servicios.</p>
	<p>7. EXPOSICIÓN Para algunos negocios, la diseminación de sus ideas y marca, es más importante que el inmediato retorno en dinero. Las personas no sólo están ofreciendo su propia atención, sino la de sus círculos sociales.</p>
	<p>8. CRÉDITO El sistema crediticio está en ascenso. Se utiliza el icono de crédito cuando los diferentes actores pagan con un sistema no monetario. Aquí podemos incluir por ejemplo tarjetas de fidelización para nuestros clientes más fieles.</p>
	<p>9. DATOS La información es uno de los elementos que más se transfiere en los modelos de negocio modernos, estos pueden ser contenido, datos, conocimiento, artículos, entre otros. Estos pueden aportar al flujo de ingresos en el largo plazo.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de System Mapping e (Instituto para el Emprendimiento Sostenible. Universidad EAN, 2019)

Después de haber identificado los grupos de interés y los elementos de intercambio se define el relacionamiento para Ecoltour:

Ilustración 5. Relacionamiento de Ecoltour con los grupos de interés



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de System Mapping e (Instituto para el Emprendimiento Sostenible. Universidad EAN, 2019)

Además de la relación con los grupos de interés, es de resaltar los mecanismos de identificación de necesidades y expectativas:

Tabla 5. Mecanismos de identificación de necesidades y expectativas

Grupos de Interés	Mecanismos
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de proveedores • Encuestas de satisfacción • Plataforma de comunicación • Reuniones periódicas para verificar el cumplimiento de los compromisos establecidos
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción • Servicio de reclamaciones y quejas • Buzón de sugerencias
Compañía	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción • Reuniones periódicas para verificar el cumplimiento de los compromisos establecidos • Programa para conocer sugerencias y opiniones • Portal del empleado
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias y eventos relacionados con turismo • Foros de opinión y reunión del sector turístico

Fuente: Elaboración propia

Además, el modelo de negocio de Ecoltour busca que todas las partes interesadas en el ecosistema entreguen y capturen elementos de valor. El sistema es una representación simplificada que describe la forma como el negocio ofrece sus servicios turísticos a los clientes, cómo llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero. También define como una solución permite conectar a los actores relacionados y define cómo generar valor para cada uno de ellos.

2.4 JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

2.4.1 Justificación

El turismo es la actividad económica más dinámica en Colombia, es así, que Cundinamarca define desde su Plan de Desarrollo que el turismo en el 2036 será una de las industrias con más potencial del departamento, consolidando a Cundinamarca como un referente nacional e

internacional. Lo anterior, debido a su potencial paisajístico, patrimonio cultural material e inmaterial de la región, y excelente calidad de los servicios turísticos (Gobernación de Cundinamarca, 2020). Por tal razón, se resalta la Provincia de Oriente como un destino con alto potencial de desarrollo económico y social, que se caracteriza por su riqueza hídrica, convirtiéndola en uno de los destinos de naturaleza más importante del país (Camara de Comercio, 2011). Sin embargo, a partir del índice departamental de competitividad, se identifica que el aporte de esta provincia al PIB de Cundinamarca es bajo, debido a que representa junto con otras 5 provincias el 10% (Gobernación de Cundinamarca, 2020).

Así mismo, la Provincia de Oriente debe promover el sector turístico, fortaleciendo los medios de producción mínimos para consolidar la competitividad en el mercado, resaltando la planta turística como establecimientos de hospedaje, restaurantes, transporte, entre otros, que facilitan la estadía de los turistas en el destino (Gobernación de Cundinamarca, 2020, pág. 138). Del mismo modo, en la caracterización del mercado turístico de la provincia se identifica que el 64% de la población considera que la imagen turística más apropiada sería la ecoturística, en tanto que el 12% considera los eventos y las festividades, y el 8% la aventura y los deportes de alto riesgo (Camara de Comercio, 2011).

No obstante, el turismo se lleva a cabo como actividad ocasional debido a que el desarrollo empresarial de la región tampoco ha definido objetivos estratégicos que permitan promover las visitas de turistas nacionales y extranjeros, lo que da lugar a crear proyectos turísticos sostenibles de alto impacto que beneficien no solo la economía del país, sino que también beneficien a las comunidades locales. Lo anterior, consolidando una buena infraestructura que genere ingresos para la población local del sector, logrando un crecimiento económico equitativo, desarrollo social y protección del medio ambiente. Para esto, se resaltan los siguientes datos que respaldan la iniciativa de emprendimiento de Ecoltour en relación al turismo sostenible como una estrategia de desarrollo local:

- A partir del 2020 el Gobierno Nacional está trabajando en el mejoramiento de la oferta turística, atrayendo mayor inversión en infraestructura turística, aumentando la

conectividad aérea y capacitando a los turoperadores (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

- El Consejo Nacional de Economía Naranja está apoyando a industrias creativas que promuevan el turismo cultural y generen empleo para el sector (Mincomercio, 2019).
- El ecoturismo promueve el cumplimiento de los objetivos 1, 8, 12, 14 y 17 de los ODS que hacen alusión directa a poner fin a la pobreza, al desarrollo económico inclusivo y sostenible, la producción y el consumo sostenible, el uso sostenible de los océanos y los recursos marinos, y crear alianzas estratégicas para cumplir los objetivos (Naciones Unidas , S.F.).
- Según reconocidas entidades como; La Universidad EAN, el Fondo Impacta, Endeavor Colombia y BICTIA, los Ángeles inversionistas preferirán las empresas sostenibles y los emprendimientos que no solo sean financieramente viables, sino que también generen un impacto positivo en la sociedad y el ambiente (Universidad EAN, 2020).
- Las zonas rurales y naturales, después del COVID-19, serán las que probablemente tendrán una mejor demanda turística, ya que incluyen un turismo más sostenible, no masificado, responsable, y ofrecen a los turistas nuevas experiencias (Crosby, 2020).

Es así, que Ecoltour adopta principios de sostenibilidad que permiten promover experiencias auténticas, personalizadas y positivas entre visitantes y anfitriones. Así como, contribuir al aumento del Índice de Competitividad de la provincia de Oriente de Cundinamarca, brindando capacitación a personas involucradas en procesos de desarrollo turístico, por medio de alianzas estratégicas con instituciones educativas, apoyando a la comunidad en proyectos que involucren mejoras en la infraestructura turística y formalización del sector, articulando la cadena turística, desarrollando servicios y productos turísticos de calidad, desarrollando rutas turísticas para el sector sin afectar el medio ambiente e involucrando población vulnerable, realizando campañas publicitarias para internalización del turismo y gestionando convenios con los operadores turísticos de la región promoviendo la cooperación entre actores (Sánchez, 2014).

2.4.2 Antecedentes

La Provincia de Oriente se encuentra localizada al sur de Cundinamarca; limita por el norte con la Provincia de Guavio, por el sur y el oriente con el departamento del Meta, y por el occidente con Bogotá. Tiene una extensión territorial de 2.145 km², el 9,5% del área total del departamento, lo que le permite posicionarse como la tercera provincia en cuanto a tamaño en Cundinamarca (Camara de Comercio, 2010) . Su suelo se encuentra en un 99.8% en área rural. Tiene una población de 85.376 habitantes, de la cual el 68.4% vive en zona rural (Camara de Comercio, 2011, pág. 13). Su jurisdicción comprende los municipios de Cáqueza (es la capital de la provincia), Chipaque, Choachí, Fómeque, Fosca, Guayabetal, Gutiérrez, Quetame, Ubaque y Une.

Ilustración 6. Provincia de Oriente del departamento de Cundinamarca



Fuente: Tomado de (Gobernación de Cundinamarca, 2020)

En relación a la oferta natural, la Provincia de Oriente se destaca por su potencial hídrico, cuenta con ecosistemas de páramos y zonas ricas en aguas termales. Estos recursos representan para la región un gran potencial turístico, particularmente por el ecoturismo. En dotación de infraestructura y servicios, la zona urbana cuenta con tasas del 96% en cobertura alta en los servicios de acueducto, alcantarillado y energía (Camara de Comercio, 2011, pág. 13).

Por otra parte, el territorio se caracteriza por tener una variada oferta de empresas dedicadas a actividades turísticas, todas ellas clasificadas como microempresas. La estructura organizacional de los establecimientos gastronómicos y de hospedaje en su mayoría son de estructura organizacional simple, ya que en su mayoría por la informalidad tienden a contratar familiares. Así mismo, el nivel de formación del personal que realiza actividades del servicio es generalmente de secundaria. El conocimiento de recetas gastronómicas locales viene dado por tradición y no como productos de estudios avanzados e investigaciones que optimicen su manufactura (Camara de Comercio, 2011).

Sin embargo, en la Provincia de Oriente el turismo se ha empezado a ver como una oportunidad de ingresos. Aunque actualmente el turismo se lleva a cabo como actividad ocasional, debido a que el desarrollo empresarial de la región no ha definido objetivos estratégicos que permitan promover las visitas de turistas nacionales y extranjeros, se presentan viajeros esporádicos. Dentro de esta dinámica, se resalta que el departamento no cuenta con un sistema de información turística que permita monitorear estadísticamente el mercado turístico y describir un perfil del turista que visita la región. Tampoco existe un estudio de mercado turístico departamental que aporte certeza sobre las preferencias del turista y sus perfiles de consumo. El 80% de los visitantes del departamento tienen su residencia habitual en la ciudad de Bogotá, el 15% en otras regiones del país, mientras que el 5% tienen su residencia en el exterior (Gobernación de Cundinamarca, 2020, pág. 539).

En cuanto al acceso de internet, la región mostró en el 2011, el índice más bajo del departamento, con 0,5% de la población atendida. De este valor, la mayor parte correspondió a instituciones educativas (44,6%) y corporativas (16,1%) (Camara de Comercio de Bogotá y

ASOCENTRO, 2011). Sin embargo, a través de los años se ha ido mejorando el acceso a internet y hoy en día existen empresas como, El Mundo en Sus Manos, una empresa enfocada a brindar el servicio a internet en lugares como Choachí, Ubaque, Fómeque (El Mundo en Sus Manos Internet S.A.S, 2021). De igual manera, actualmente los demás municipios de la Provincia de Oriente Cundinamarca, cuentan con servicios de Internet Satelital.

Por otra parte, las vías de transporte principales de la provincia son la autopista al Llano, que comunica a Bogotá con Villavicencio y forma parte del anillo externo del departamento, y las vías Bogotá–Choachí–Fómeque–Ubaque–Cáqueza, las cuales están en relativo buen estado, mientras las terciarias se encuentran en mal estado.

Tabla 6. Estado de las vías entre municipios de Oriente

Vía	Estado	Longitud y tiempo de recorrido
Bogotá–Guayabetal	Vía pavimentada y amplia, presenta derrumbes ocasionalmente, pero goza de buena atención por parte de las autoridades. Tiene dos túneles en su recorrido, con una altura de 4,50 m.	86 km de longitud; el tiempo de su recorrido es de 2 horas 45 minutos (desde el norte de Bogotá)
Bogotá–Choachí	Vía pavimentada, pero con tramos en mal estado, bastante quebrada, con precipicios y muchas curvas.	57 km; 1 hora para su recorrido
Choachí–Ubaque	Vía pavimentada, pero en regular estado de conservación, quebrada y con precipicios	15 km de longitud; tiempo de recorrido 25 minutos.
Ubaque–Fómeque	Vía pavimentada y en regular estado, bastante quebrada y con tramos destapados. Restricción para el paso de vehículos pesados en el puente después del caserío de la Unión (máx. 20 ton).	14 km de longitud; tiempo de recorrido 25 minutos

Fuente: Elaboración propia con base en (Camara de Comercio de Bogotá y ASOCENTRO, 2011); con base en CCB (2008). “Caracterización económica y empresarial de la provincia de Oriente”

Por otra parte, existen ocho empresas que prestan el servicio de transporte de pasajeros desde Bogotá hacia los municipios de la provincia de Oriente, resaltando las siguientes rutas:

Tabla 7. Empresas de transporte que prestan servicio en Oriente

Municipio	Empresa
Choachí	Transoriente
	Cootransfómeque
Fómeque	Transoriente
	Cootransfómeque
	Flota La Macarena
Ubaque	Transoriente
	Guasca

Fuente: Elaboración propia con base en (Camara de Comercio de Bogotá y ASOCENTRO, 2011)

Dado lo anterior, se identificó que en la provincia de Oriente de Cundinamarca surge la necesidad de crear proyectos turísticos sostenibles de alto impacto que beneficien no solo la economía del país, sino que también beneficien a las comunidades locales, dando paso a estructurar un plan de negocios para evaluar la viabilidad de generar ingresos para la población local de la provincia a través del turismo sostenible.

2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Tabla 8. Objetivos empresariales

CORTO	MEDIANO	LARGO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la visibilidad en los diferentes canales online, inicialmente Facebook e Instagram, para lograr al menos tener 5000 seguidores en cada red social en el primer año (tener en cuenta la segmentación del mercado objetivo de Ecoltour, Cap. 4.1.2) • Comercializar los servicios a través de las Redes Sociales. • Sensibilizar a los seguidores de Ecoltour en temas de turismo sostenible. • Desarrollar el e-commerce de servicios de ecoturismo en los primeros 6 meses. • Vender 2,201 servicios de ecoturismo en el primer año. • Conocer gustos y preferencias de los clientes habituales durante el primer año de operación. • Tener un equipo de trabajo consolidado dentro de una oficina de Coworking en los primeros 6 meses de operación (dos directivos, una persona operativa de 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar al menos en un programa de aceleración como el de Rockstart Latam para el segundo año de operación consiguiendo una inversión mínima de USD 119K • Lograr al menos tener 10000 seguidores en Facebook e Instagram en el segundo año de operación (tener en cuenta la segmentación del mercado objetivo de Ecoltour, Cap. 4.1.2). • Mejorar la visibilidad en redes sociales como LinkedIn y TikTok y crear un blog empresarial. • Vender 3000 servicios de ecoturismo en el segundo año. • Lograr negociación con otro anfitrión (Eco-lodge, Glamping, parque natural, restaurante, entre otros) del área de influencia. • Contratar al menos otros dos guías turismos para el segundo año. • Contratar al CMO (director de mercadeo), CTO (director técnico), 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir al menos una ronda Pre-seed por USD 266K por parte de ángeles inversionistas con experiencia en la industria del turismo sostenible. • Mejorar la oferta de servicios involucrando al menos otra provincia de Cundinamarca en el negocio. • Lograr al menos tener 15000 seguidores en Facebook e Instagram en el tercer año de operación (tener en cuenta la segmentación del mercado objetivo de Ecoltour, Cap. 4.1.2). • Vender 4000 servicios de ecoturismo en el tercer año. • Lograr negociación con otro anfitrión (Eco-lodge, Glamping, parque natural, restaurante, entre otros) del área de influencia. • Contratar al menos otros dos guías turismos para el tercer año. • Contratar al CFO (director financiero), un

CORTO	MEDIANO	LARGO PLAZO
<p>campo o primer coordinador de campo, guía turístico local bilingüe con conocimientos de storytelling y Community Manager que haya estudiado diseño gráfico).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr negociación con un primer anfitrión (Glamping, Eco-lodge, parque natural, restaurante, entre otros) local durante los primeros 6 meses de operación. • Obtener los permisos y certificaciones necesarias para poder iniciar con los primeros 6 meses de operación. • Lograr negociación y seguimiento con todos los posibles interesados de Ecoltour. • Encontrar una fuente de inversión que garantice al menos una entrada de recursos de 430,422,862 COP para poder poner en marcha la idea de negocio. 	<p>CCO (director de comunicación).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener una tasa mínima de rentabilidad del 25% para el negocio. 	<p>desarrollador, un ejecutivo de cuenta, un segundo coordinador de campo.</p>

Fuente: Elaboración propia

2.6 ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO

La industria turística se ha convertido en uno de los sectores más importantes del mundo y uno de los más significativos de Colombia. Si bien, el año 2020 tuvo un gran impacto para la industria, fue un año de muchos aprendizajes para el turismo en Colombia, lo que ha llevado a desarrollar estrategias de adaptación de ofertas turísticas. Ante la coyuntura y con el objetivo de mitigar los efectos que la pandemia COVID-19 pudiese causar, se promueve un turismo renovado que comienza a desarrollarse gracias a algunas tendencias que marcaran la pauta de viajes durante el 2021, lo que demuestra la capacidad transformadora y de adaptabilidad que tiene esta industria para la recuperación económica mundial (Procolombia, 2021). Es así, que a partir del informe de ProColombia se identifican cinco tendencias clave que marcaran el turismo a partir del 2021, teniendo en cuenta que las personas buscan mayor tranquilidad y seguridad en sus viajes. Por lo cual se resalta:

- Seguridad y confianza: implementación de protocolos de bioseguridad, seguros de asistencia en viaje y transparencia en la información permitirán retomar la confianza de los viajeros.
- Reservas con menor antelación: aumentan las reservaciones de vuelos y hoteles con solamente un mes de anticipación o menos, por temor a nuevas restricciones en los destinos.
- Reivindicación del “Slow Tourism”: concepto que promueve los viajes tranquilos que conecten al viajero con el destino, con sus costumbres y tradiciones. Se enfoca a turismo sostenible, turismo comunitario, turismo de bienestar y turismo de naturaleza.
- Micro vacaciones: oportunidad para ofrecer viajes de corta duración fuera de las temporadas de viaje con el deseo de evitar aglomeraciones.
- Viajes nómadas: oportunidad para ofrecer destinos ideales para trabajar y viajar a la vez.

En cuanto al turismo en la Provincia de Oriente de Cundinamarca se resalta que la región busca ser reconocida como uno de los destinos de naturaleza más importantes de Colombia, cuyo desarrollo se realizará a partir de una política pública turística de alcance provincial y en el

trabajo entre sectores público y privado. Este negocio busca ser enriquecido con su reconocida gastronomía y se complementa con ofertas dirigidas a la salud y el bienestar.

De igual manera, a partir de la caracterización del mercado turístico de la provincia se identifica que la región es frecuentada principalmente por población joven, habitantes de Bogotá, Villavicencio y municipios de Cundinamarca; se inclinan por los alojamientos rurales, y por la gastronomía típica de la zona; y consecuente con la era tecnológica, prefieren enterarse y comprar servicios de la provincia por internet (Camara de Comercio de Bogotá y ASOCENTRO, 2011). De este modo y con el fin de alcanzar un posicionamiento turístico, tanto la Provincia de Oriente como los prestadores de servicios turísticos deben incorporar a su gestión tecnologías de información y de comunicación que permitan optimizar procesos y ofrecer y comercializar ofertas dirigidas a diferentes públicos.

Bajo este contexto, es importante que Ecoltour realice una segmentación de mercado orientada a consumidores consientes, manteniendo el significado de negocio responsable a través de alternativas que ofrecen mayor bienestar y ofreciendo experiencias que reflejan el deseo de viajes más auténticos, con experiencias de viaje personalizadas, con un enfoque en lo local y auténtico y resaltando la importancia de un viaje amigable con el medio ambiente.

2.7 DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS

Ecoltour como agencia de viajes online ofrece experiencias de viaje con una oferta de servicios ecoturísticos a través de una plataforma digital para turistas que deseen visitar la Provincia Oriente del Departamento de Cundinamarca. Las categorías de viaje se clasifican en experiencias culturales y gastronómicas, naturaleza y paisaje, hospedaje natural y turismo extremo; resaltando aquellos destinos que promueven el valor natural, cultural y social de cada uno de los siguientes municipios:

Tabla 9. Experiencias Turísticas

No	Municipios	Nuestra cultura y gastronomía	Naturaleza y paisaje	Hospedaje Natural	Turismo Extremo
1	Cáqueza			La granja Tacuara	
2	Une		Caminata ecoturística alto del Santuario		
3	Chipaque			Finca orgánica Edén	Xtreme Park Chipaque
4	Ubaque	Finca cafetera La Esmeralda	Senderismo Laguna de Ubaque		
5	Choachí	Granja de Café (Ser agricultor por un día)	Senderismo Cascada la Chorrera	Termales de Choachí	
			Senderismo Parque Ecológico Matarredonda (Páramo)	Glamping Refugio de Montaña Peña de las Brujas	
6	Fómeque		Senderismo Parque Nacional Chingaza	Glamping Bonaire	
7	Fosca			Finca San El Hoyo (zona de cultivos orgánicos)	
8	Gutiérrez	Finca de molienda de café y cultivo de maíz	Avistamiento de fauna silvestre		
9	Quetame	Finca Agroturística (ser parte del proceso artesanal del pan de sagú y masijos)			
10	Guayabetal	Finca Agroturística (ser parte del proceso de la panela artesanal)	Ruta de cascadas		Canyoning Cañón de Chirajara Guayabetal
					Tubing en río blanco

Fuente: Elaboración propia con base en (Tripadvisor, 2020) y (Turismo.co, 2020)

Si bien los diez municipios que comprenden la Provincia de Oriente se caracterizan por el gran número de atractivos naturales propicios para impulsar el turismo de la región, como

resultado se priorizan aquellos destinos con mayor riqueza hídrica, como son el páramo de Chingaza en Fómeque, la laguna de Ubaque y la cascada la Chorrera en Choachí, siendo destinos que de acuerdo al plan de desarrollo turístico tienen gran potencial para promover no solo el ecoturismo, sino también el turismo cultural y gastronómico de la región. Por lo anterior, la oferta turística inicial de Ecoltour se clasifica en los siguientes servicios:

Tabla 10. Experiencias turísticas priorizadas

Experiencia Turística	Ubaque	Choachí	Fómeque
Nuestra cultura y gastronomía	Finca cafetera La Esmeralda	Granja de Café (Ser agricultor por un día)	
Naturaleza y paisaje	Senderismo Laguna de Ubaque	Senderismo Cascada la Chorrera	Senderismo Parque Nacional Chingaza
		Senderismo Parque Ecológico Matarredonda (Páramo)	
Hospedaje Natural		Termales de Choachí	
		Glamping Refugio de Montaña Peña de las Brujas	Glamping Bonaire

Fuente: Elaboración propia con base en (Tripadvisor, 2020) y (Turismo.co, 2020)

2.8 NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se denomina Ecoltour, una agencia de ecoturismo online, que funciona por medio de una plataforma digital de viajes. Ecoltour sirve como facilitador y conector entre turistas, buscando experiencias auténticas locales, con comunidades del sector y destinos de riqueza natural.

Inicialmente la empresa llevará a cabo sus operaciones en la Provincia de Oriente, Cundinamarca, con oficina principal en la ciudad de Bogotá, Colombia. Esta oficina estará completamente amoblada y tendrá una capacidad inicialmente de cuatro personas, ubicada en el WeWork localizado en la Carrera 11B # 99 – 25.

Adicionalmente, algunas de sus operaciones se llevarán a cabo desde Melbourne, Australia, de manera remota. Esto con el objetivo de cumplir con la cobertura del servicio turístico 24/7 /365.

2.9 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SERVICIO

Las ventajas competitivas de Ecoltour se dan a partir de las características propias del servicio, resumidas en los siguientes aspectos:

- Promover experiencias turísticas en la Provincia de Oriente del departamento de Cundinamarca a través de paquetes turísticos con atractivo natural, cultural y social.
- Brindar experiencias personalizadas por medio de planes turísticos que garanticen al cliente seguridad y confianza, flexibilidad en reservación, inclusión del concepto “Slow tourism” y oferta turística ideal para trabajar y viajar a la vez.
- Mantener la oferta turística de servicios más inclusivos y diversos, a partir de contratación de grupos de interés vulnerables, promoviendo la inclusión de mujeres en condiciones de pobreza y población LGTBI.
- Ofrecer servicios con guías turísticos que promuevan el Storytelling o narrativas regionales, como una iniciativa que pretende recoger la riqueza cultural de las diferentes regiones en términos de su historia, sus leyendas, su música, su gastronomía, sus artesanías, entre otros, con miras a generarle valor agregado a las experiencias turísticas, de acuerdo a lo expuesto por el viceministro de Turismo, Julián Guerrero Orozco. (Klempert , 2020).
- Garantizar la eficiencia en los canales de comunicación; disponibilidad de atención al cliente 24/7 /365 por medio de agentes virtuales.

- Brindar servicio de cotización en tiempo real, facilitando la compra a través de la página web por métodos de pago como PayU, PayPal, PSE
- Brindar acompañamiento en el proceso en que el viajero planea, realiza y regresa de su viaje.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

El presente capítulo se enfoca en el análisis de la viabilidad del sector turístico aplicado para el plan de negocios de Ecoltour. Dentro de este análisis, se realiza la caracterización del sector a partir de la herramienta de análisis estratégico PESTEL y desde el análisis de los factores que influyen en el mercado y afectan el comportamiento de compra se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

3.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

La industria turística se ha convertido en uno de los sectores más importantes del mundo y uno de los más significativos de Colombia. Es así, que se identifican oportunidades de crecimiento y tendencias de desarrollo económico y cultural en la Provincia de Oriente, Cundinamarca, bajo una visión integral del turismo a partir de la herramienta de análisis estratégico PESTEL, abordando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Factores Políticos

Los factores políticos que inciden en el sector turístico se describen a continuación con el fin de evaluar la viabilidad del modelo de negocio de Ecoltour.

- La Política de Turismo Sostenible de Colombia: busca proporcionar una orientación estratégica a largo plazo del sector, que se materializa en un plan estratégico al año 2030, el cual busca articular el crecimiento económico y sociocultural con la protección de los

ecosistemas estratégicos y el capital natural que hacen parte de los atractivos turísticos y de las fuentes de ingreso que sustentan el desarrollo del país. En este sentido, la sostenibilidad se considera un pilar central y un factor de impulso turístico y de competitividad a nivel global (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).

- LEY 2068 DE 2020: tiene por objeto fomentar la sostenibilidad implementar mecanismos para la conservación, protección y aprovechamiento de los destinos y atractivos turísticos, así como fortalecer la formalización y la competitividad del sector y promover la recuperación de la industria turística, a través de la creación de incentivos, el fortalecimiento de la calidad y la adopción de medidas para impulsar la transformación y las oportunidades del sector (Ministerio de Justicia, 2020).
- Política de competitividad turística: el desafío para alcanzar un turismo de clase mundial: Se establecen las herramientas que facilitan la adaptación a los cambios y las exigencias actuales en el mercado turístico, y que den respuesta a las prioridades en materia de sostenibilidad y competitividad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).
- Política de turismo de Naturaleza: A partir de la Ley 300 de 1996, que rige las directrices para el desarrollo de la actividad turística, se definen varios de los productos potenciales para el desarrollo de este sector en Colombia, entre ellos el ecoturismo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020)
- Política para el desarrollo del ecoturismo: Busca fortalecer y diversificar la actividad ecoturística, de tal manera que las regiones del país puedan ofrecer productos competitivos, sostenibles, ambiental, social, económica y culturalmente, que deriven beneficios para la comunidad receptora y la integren de manera productiva en su prestación de servicios turísticos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).
- Plan sectorial de turismo sostenible 2018-2022: Define el plan sectorial Turismo: el propósito nos une, que busca mejorar la competitividad de Colombia con destinos turísticos a través del fortalecimiento de la productividad, la generación de valor, la corresponsabilidad entre actores y la promoción nacional e internacional (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018). Pero lo cual, se resalta la estrategia de generación de condiciones institucionales que priorizaran los planes de desarrollo regionales y

locales, así como, la promoción de plataformas digitales y portales empresariales; condiciones que favorecen el plan de negocio de Ecoltour.

- Plan de desarrollo departamental Cundinamarca (2020-2024): De acuerdo a la visión 2036, uno de los puntos críticos se refiere al turismo. En este punto se indica que el turismo será una de las industrias más potentes del departamento. Su potencial paisajístico y el patrimonio cultural material e inmaterial de la región, impulsados por la excelente calidad de los servicios turísticos, consolidarán a Cundinamarca como un referente nacional e internacional (Gobernación de Cundinamarca, 2020).
- En el Plan Sectorial de Turismo Nacional, 2003-2006, "Turismo para un nuevo país", se identifican actividades turísticas con potencial competitivo en cada uno de los departamentos. Para Cundinamarca se identifican varios productos, entre los que se encuentran, para la Provincia de Oriente, el ecoturismo como una actividad con potencial competitivo. El municipio de Choachí cuenta con un Plan de Desarrollo Turístico, mientras que Fómeque actualmente se encuentra formulando el plan de desarrollo turístico para su municipio (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010). Actualmente, existe un Plan de Desarrollo Provincial desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá y La Asociación de Municipios de Sabana Centro, ASOCENTRO (Camara de Comercio de Bogotá y ASOCENTRO, 2011).
- A partir de la ordenanza N° 99 de 2011, Cundinamarca adoptó la Política Pública de “Mujer, equidad de género e igualdad de oportunidades”. Las acciones desarrolladas en el marco de esta política se sustentan en el propósito de superar las múltiples discriminaciones a las que las mujeres han estado sometidas por su condición y su rol social (Gobernación de Cundinamarca, 2020)
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): A partir del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2020 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” el pacto definido para el turismo en Colombia contribuye al cumplimiento de los siguientes ODS (Naciones Unidas, 2015):



Erradicar la pobreza en todas sus formas.



Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.



Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.



Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.



Conservar la vida de ecosistemas terrestres para reducir la pérdida de hábitats naturales y biodiversidad que forman parte de nuestro patrimonio común.



Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible.



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible solo se pueden lograr con el compromiso decidido a favor de alianzas estratégicas y cooperación.

Bajo este contexto, para Ecoltour es importante tener en cuenta la normatividad política tanto a nivel nacional como internacional. Lo anterior, debido a que los(as) emprendedores deben estar encaminados no solo a beneficiar económicamente al negocio sino también a promover el turismo sostenible en Colombia, involucrar factores importantes como el ambiental, y la promoción cultural e involucramiento de la comunidad del sector de la Provincia de Oriente, Cundinamarca (Zaride & Hasmine, 2011).

Factores económicos

Los factores económicos tales como la tasa de inflación, tasas de interés, la tasa de crecimiento y los indicadores económicos del sector turismo, se utilizan para establecer las posibilidades de crecimiento no solo en Ecoltour sino también del sector.

Es así, que se identifican las siguientes cifras:

- En 2019, Colombia subió siete puestos en el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (Travel & Tourism Competitiveness Index – TTCI) del Foro Económico Mundial, con relación a la calificación de 2017, y actualmente ocupa la posición 55 entre 140 economías (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).
- Durante el año 2019 la llegada de visitantes no residentes a Colombia llegó a 4.515.932, superando la meta prevista y reflejando un crecimiento del 2,7% con respecto a 2018. Adicionalmente, en 2019 se presentó récord en ocupación hotelera, que alcanzó el 57,8%. Y en ingresos nominales de las agencias de viajes también alcanzaron una cifra récord, con un crecimiento del 3,7% (Presidencia de la República de Colombia, 2020).
- A partir del Plan de negocios de turismo de naturaleza de Colombia, definido por Colombia productiva se establece una meta a 2032 de 976.336 visitantes con ingresos directos de USD 2.428 millones (Colombia Productiva, s.f.).
- Según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) para el año 2020 se espera “recibir más de 4,9 millones de visitantes no residentes, y aportar \$37,3 billones al Producto Interno Bruto (PIB) en alojamiento y servicios de comida” (Presidencia de la Republica, 2020).
- Entre las medidas tributarias transitorias que fueron aprobadas en la Ley 2068 de 2020 se encuentra la reducción del IVA en los tiquetes aéreos, que pasarán del 19 % al 5 % hasta el 31 de diciembre de 2022, la reducción transitoria del impuesto al consumo al 0 % y la exención del IVA para servicios de hotelería y turismo hasta el 31 de

diciembre de 2021. Además, se elimina el pago de la sanción para la reactivación del Registro Nacional de Turismo (RNT) hasta marzo de 2021 (Carmona, 2021).

- La economía de la Provincia de Oriente de Cundinamarca, gira alrededor de la agricultura, pero también se destacan los sectores pecuario, avícola y comercio. Esta provincia es la novena provincia de Cundinamarca en número de hectáreas dedicadas a la cosecha de productos agrícolas (4,44% del total de hectáreas del departamento) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010) siendo sus principales productos la papa, el frijol, el maíz, el sagú y la arracacha. Además, aporta el 3% del PIB departamental, ubicándose en el décimo lugar comparada con el resto de provincias (Cámara de Comercio de Bogotá y ASOCENTRO, 2011).
- Entre las fuentes de financiación y cooperación técnica para proyectos de ecoturismo de la Provincia de Oriente, se encuentran entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo de Promoción Turística Nacional, Cámara de Comercio de Bogotá, Gobernación de Cundinamarca, alcaldías municipales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010).

De acuerdo a lo anterior, Ecoltour, beneficiaría en gran medida a al sector económico de la Provincia de Oriente, Cundinamarca. Primero porque la idea del negocio es generar una nueva entrada económica a la comunidad por medio del turismo sostenible. Lo anterior, con involucramiento y trabajo en equipo con otras entidades del sector, líderes locales, ONGs, la academia, empresas públicas y privadas que compartan la misma misión, visión y responsabilidad con la comunidad y medio ambiente. Además, con capacitación, por medio de alianzas como el SENA, a los líderes de la comunidad en ecoturismo y una segunda lengua; en este caso el inglés.

Factores Socio-culturales

Los aspectos socio- culturales son factores que impactan las actividades organizacionales, por esto, es importante conocer las creencias y actitudes de la población de la Provincia de Oriente,

Cundinamarca y el comportamiento de turistas interesados por la naturaleza, con el fin de identificar el mercado y diseñar estrategias empresariales para transmitir el mensaje correcto.

Dado lo anterior se identifican los siguientes factores:

- La población de la provincia de Oriente está conformada por 85.376 habitantes. El total se conforma principalmente por niños entre los 0 y 9 años (20,1% del total) y por jóvenes entre los 10 y 19 años (20%). Además, existe una migración de la población entre 20 y 30 años (13,8%) hacia Bogotá y los Llanos Orientales en busca de mejores oportunidades laborales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010, pág. 21).
- Con respecto a la distribución de la población de la provincia entre el área rural y el área urbana, se encontró que el 68,4% de la población que habita en la provincia se ubica en el área rural, mientras que el 31,6% se sitúa en la zona urbana. Esto se explica, principalmente, por la alta vocación agrícola que existe en la región (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010, pág. 21).
- En cuanto a la distribución de la población, los municipios de Cáqueza (19,5%), Fómeque (14,2%) y Choachí (12,9%) tienen la mayor participación en la distribución de habitantes en la provincia. Esto explica por qué en estos municipios se presenta la mayor dinámica económica de la región (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010, pág. 22).
- El recurso humano de la provincia de Oriente cuenta con formación básica: el 61,4% de la población en edad de trabajar (20-67 años) tiene formación primaria, el 23% cuenta con formación secundaria y 5,1% preescolar. Sólo el 5,8% de la mano de obra en la provincia tiene formación superior o de postgrado (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010, pág. 36).
- La asociatividad es importante para la ejecución de los proyectos en la Provincia de Oriente Cundinamarca. Sin embargo, las comunidades rurales del sector tienden albergar intereses individuales no siempre concertados colectivamente, lo cual genera insatisfacciones y conflictos. La dificultad de incorporar al ámbito colectivo un aspecto que ha estado tradicionalmente ligado al núcleo familiar se convierte,

entonces, en un reto importante para establecer asociaciones exitosas con fines económicos (Banco de Desarrollo de América Latina, 2016).

- El gobierno departamental de Cundinamarca en general reconoce la existencia de grandes brechas sociales, económicas y políticas entre hombres y mujeres que existen en el departamento. Así mismo, es consciente de la necesidad de generar espacios de expresión y garantía de derechos de la población LGBTIQ+ (Gobernación de Cundinamarca, 2020)
- La población local de la Provincia de Oriente de Cundinamarca tiene una tendencia a participar en ferias y fiestas locales tales como, por ejemplo, celebrar el día del campesino y de la Virgen del Carmen, participar en el Festival Maratón Carranguero, participar en la fiesta y caminata de la Virgen y de Nuestra Señora de Belén, participar en la feria agrícola y ganadera, etc. (Instituto Departamental de Cultura y Turismo, s.f.)
- El Eco-turista tiende a ser culto, maduro y enfocado en el medioambiente, pero mantiene una conducta de compra con los criterios tradicionales (precio, confort, servicios, calidad, etc.) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013)

De acuerdo a lo anterior, Ecoltour, impacta positivamente el factor-sociocultural de la Provincia de Oriente de Cundinamarca. Lo anterior porque se ofrecerán paquetes de ecoturismo, que involucren a la comunidad; incluyendo sus creencias, formas de vivir, historias, actividades culturales etc. Creando a su vez, tejidos sociales basados en la confianza y la solidaridad, desarrollando habilidades y conocimientos en la población por medio de alianzas estratégicas y fomentando conceptos como la Inclusión y la Diversidad. Los turistas a su vez vivirán experiencias innovadoras y auténticas de la región sin afectar las costumbres y creencias del lugar.

Factores tecnológicos

Los aspectos tecnológicos permitirán identificar cual es la tendencia en el sector turístico, y como Ecoltour puede obtener beneficios a partir de su implementación. Por lo cual se identifican los siguientes datos:

- A partir del plan sectorial de turismo sostenible 2018-2022 se identifica que la tendencia en turismo es atender las actualizaciones y cambios en el mercado de manera anticipada, pertinente y oportuna, conociendo en tiempo real las preferencias del consumidor, para mejorar las estrategias de mercadeo, análisis de datos y toma de decisiones.
- Es así, que surge el aprendizaje automático (machine learning) para la identificación de pautas y patrones de comportamiento en el manejo de grandes volúmenes de datos (big data), aspectos que actualmente no se contemplan en la gestión de información gubernamental del sector turístico y que se busca implementar en un mediano plazo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).
- El marketing turístico por Internet se convierte en una estrategia relevante para promocionar y lograr destinos de clase mundial, teniendo en cuenta que se ha convertido en un factor esencial para el desempeño productivo, el crecimiento económico y el desarrollo social en todos los países, obedeciendo a un cambio de paradigma tecno-productivo (Universidad de Murcia, 2016).
- A partir del plan sectorial de Turismo 2018-2022, el Ministerio de comercio, Industria y Turismo (MinCIT) gestionará nuevas fuentes de financiación para la realización de proyectos turísticos, que tengan enfoque en Tecnología e Innovación (proyectos con destinación a investigación e innovación en temas turísticos).
- En materia de apropiación de Tecnologías de Información y Comunicación –TIC-, el departamento de Cundinamarca ocupa el séptimo lugar, con una inversión de 39,3 millones en formación en TIC a empresarios a través del proyecto Mipyme del Ministerio TIC, después de Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, y por delante de Santander y del promedio nacional (Gobernación de Cundinamarca, 2020, pág. 163)

- La Provincia de Oriente de Cundinamarca, en el 2011, mostró el índice más bajo de acceso a internet del departamento, con 0.5% de la población atendida. De este valor, la mayoría correspondió a instituciones educativas (44.6%) y corporativas (816.1%) (ASOCENTRO y Camara de comercio de Bogotá, 2011). Sin embargo, hoy en día, se cuenta con internet satelital en toda la provincia (Agente Autorizado - Hughes de Colombia S.A.S., 2021).

Por otra parte, al considerar los factores tecnológicos se resalta de acuerdo al Banco Mundial, que las tecnologías y las plataformas digitales están alterando la manera en que el sector del turismo se encuentra operando de principio a fin. Las plataformas digitales ofrecen acceso global a los consumidores y permiten a los proveedores de servicios mejorar el desarrollo del sector turístico y sus estándares de competitividad. Numerosas economías de ingreso bajo se pueden beneficiar con los cambios digitales y otras corren el riesgo de quedar rezagadas si no los adoptan (Banco Mundial, 2018).

Es por esto, que desde el plan de negocios de Ecoltour se debe incluir el factor tecnológico con el objetivo de buscar generar impacto en la economía, en este caso de la Provincia de Oriente de Cundinamarca, por medio de una agencia de viajes online que permita conectar turistas con anfitriones locales, convirtiendo así al comercio electrónico en una herramienta potencial para el uso tanto de los turistas como de los intermediarios.

Factores ecológicos o ambientales

Frente a los factores ecológicos o ambientales que inciden en el sector turístico e impactan el plan de negocio definido para Ecoltour se encuentra:

- El Plan de negocios de turismo de naturaleza de Colombia definido por Colombia Productiva establece que para el departamento de Cundinamarca los productos sobresalientes son el Ecoturismo, considerando Parques Nacionales Naturales y zonas de Amortiguación AP, avistamiento de aves, riqueza hídrica y turismo de aventura.

Para lo cual, se deben aplicar principios asociados a promover la oferta única de valor natural y captar fondos para la conservación y protección ambiental del territorio. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

- En la provincia de Oriente de Cundinamarca existen ecosistemas naturales que son propicios para el desarrollo del ecoturismo, resaltando el potencial hídrico, en donde se ubican las lagunas de Buitrago, Chingaza y Ubaque; las reservas hídricas y áreas especiales de manejo entre las que están los nacimientos de agua de los ríos Blanco, Negro, Palmar, Contador y Sáname. Cuenta con ecosistemas de páramo como el Parque Ecológico El Verjón, ubicado en el kilómetro 14 vía Choachí), y el Parque Nacional Natural Chingaza, que abarca el 55% del área del municipio de Fómeque. También cuenta con zonas ricas en aguas termales en Choachí y Chipaque, entre otras; lo que se considera como una gran oportunidad para que promover la generación de empleo e ingresos en las comunidades (Camara de Comercio, 2011).
- Los recursos naturales de la provincia de oriente representan para la región un gran potencial turístico, particularmente para el ecoturismo. Sin embargo, las malas prácticas han afectado los ecosistemas y de no tomar medidas a tiempo en materia de conservación, ordenamiento y manejo, puede correrse el riesgo de desabastecimiento de agua en el futuro. Específicamente, se debe dar un mayor interés en temas asociados a la contaminación de fuentes hídricas, la deforestación, la expansión de las fronteras agrícolas hacia los páramos y la disposición final de residuos (Camara de Comercio, 2011).

Dado lo anterior, el plan de negocio definido por Ecoltour busca ofrecer experiencias que permitan conectar al turista con la naturaleza, generando conciencia, valor y sentido de pertenencia a partir del concepto de responsabilidad ambiental para impactar positivamente cada destino que se visite. La comunidad de viajeros debe compartir la misma filosofía de Ecoltour frente al turismo responsable y ecológico.

Factores Legales

Considerando los antecedentes legales del sector turístico se identifica la normatividad que puede incidir en el plan de negocio de Ecoltour, identificando la siguiente información:

- El Organismo de regulación internacional más representativo en el sector turístico es la Organización Mundial del Turismo -OMT 30, organismo especializado de la ONU, que presentó en 1999 el Código de Ética del Turismo.
- En el marco de la Constitución Política Colombiana, el tema del turismo tiene sus bases en los artículos que refieren los derechos ciudadanos a la dignidad, al goce del ambiente sano, la recreación y la protección de la integridad del espacio público, entre otros.
- La ley 300 de 1996 fue la primera ley general del turismo en Colombia que tiene por objeto determinar el marco legal para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico, las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios del sector. En relación al Ecoturismo, el Ministerio de Ambiente en coordinación con el Ministerio de Desarrollo Económico, son los responsables de administrar las áreas que integran el Sistema de Parques Nacionales Naturales (Contraloría de Bogotá, 2020, pág. 26).
- A partir de la Ley 1101 de 2006 en su artículo 1° se creó la contribución parafiscal con destino a la promoción y competitividad del turismo, a cargo de los aportantes relacionados al sector.
- La ley 1558 de julio 10 de 2012, reformó a la Ley 300 de 1996 e incorpora el principio del desarrollo sostenible, coincidiendo que *“El turismo se desarrolla en armonía con los recursos naturales y culturales a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones. La determinación de la capacidad de carga constituye un elemento fundamental de la aplicación de este principio. El desarrollo sostenible se aplica en tres ejes básicos: ambiente, sociedad y economía”*. Igualmente, se crea el Consejo Superior de Turismo, bajo la dirección del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, como órgano de coordinación entre los entes estatales con el propósito de

armonizar sus competencias con la política turística dictada por dicho Ministerio (Contraloría de Bogotá, 2020, pág. 31).

- El Decreto Único Reglamentario del Sector turístico 1074 de 2015 tiene como objetivo compilar y racionalizar las normas de carácter reglamentario que rigen en el sector y contar con un instrumento jurídico único para el mismo. Esta norma se encuentra en permanente actualización y modificación por otras referidas a reglamentaciones como, por ejemplo, el decreto 229 de 2017 por el cual se establecen los requisitos para la inscripción y actualización en el Registro Nacional de Turismo (Contraloría de Bogotá, 2020).
- La universidad Externado de Colombia fue designada desde junio de 2005 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través de convenio firmado con el ICONTEC, como ente coordinador de la Unidad Sectorial de Normalización en Turismo Sostenible, la cual se enfoca al diseño y la difusión de las normas técnicas a prestadores y destinos turísticos (Contraloría de Bogotá, 2020).
- El Decreto 2438 de 2010 dicta las disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las Agencias de Viajes en la prestación de servicios turísticos. Así mismo, señala que toda publicidad o información escrita sobre los planes o servicios turísticos ofrecidos por estas agencias, deberá contener como mínimo: la clase de alojamiento, categoría del establecimiento si se encontrase categorizado, tarifas, duración del plan turístico, medios de transporte, servicios complementarios, nombre y dirección del prestador y el correspondiente número de inscripción en el Registro Nacional de Turismo (Alcaldía de Bogotá, 2010).

Dado lo anterior, Ecoltour como empresa responsable con el medio ambiente y la comunidad busca dar cumplimiento a los requisitos legales aplicables, ya que son criterios que regulan la operación de la empresa y podrían afectar la rentabilidad en el mercado.

3.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS QUE IMPACTAN EL NEGOCIO

El análisis de las fuerzas que impactan el negocio se realiza a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter, en el que se explica que factores influyen en el mercado y afectan el comportamiento de compra, analizando el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes.

Primera fuerza. Poder de negociación de los proveedores

Dentro del modelo de negocio los proveedores se definen como personas o anfitriones que hacen parte de la comunidad local de la Provincia Oriente de Cundinamarca y que se encuentran interesados en apoyar el desarrollo y crecimiento turístico de la región. Dentro de este grupo no solo se resaltan los prestadores turísticos como restaurantes o establecimientos de gastronomía, alojamientos y servicios de hospedaje, transporte, guías turísticos, y agencias de viajes, sino que, además, se destaca la comunidad que sobresale por su conocimiento cultural y territorial, y que promueve oportunidades para la generación de redes y desarrollo de nuevos paquetes turísticos.

Es de resaltar que la Provincia de Oriente cuenta con una variedad de empresas dedicadas a actividades relacionadas con el turismo, todas ellas clasificadas como microempresas. Se identifica una oferta turística de 31 establecimientos de alojamiento y hospedaje, 50 establecimientos de gastronomía, 1 agencia de viajes y 8 establecimientos de expendio de alimentos, lo cual da lugar a que la provincia cuente con un total de 90 empresas relacionadas al sector turismo (Camara de Comercio, 2011).

Sin embargo, es de aclarar que, si bien el turismo en la Provincia de Oriente ha logrado posicionarse, aún existen comunidades que no se encuentran organizadas en grupos formales y cuentan con poco poder adquisitivo, lo que da lugar a que no tengan incidencia en el precio de mercado del servicio turístico, representado un débil poder de negociación. Es así, que el plan de

negocios busca promover alianzas que brinden oportunidades de empleo a la comunidad local, lo cual da más poder para reducir costos o mejorar las características del servicio.

Segunda fuerza. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes parte de las tendencias globales de consumo, identificando perspectivas cambiantes de los clientes y determinando como ese comportamiento puede afectar el negocio a nivel global, para ello las tendencias a las que apunta el plan de negocio se orientan a consumidores conscientes que mantienen el significado de negocio responsable a través de experiencias de viaje con un enfoque en la cultura local, resaltando la preocupación por el bienestar ambiental y llevando a que los consumidores influyan sobre los demás y extiendan la tendencia de viajes hacia otros compradores (Angus & Westbrook, 2019).

Es así que, con el propósito de definir el poder de negociación de los compradores se identifica que, en las acciones desarrolladas por el Instituto Departamental de Cultura y Turismo, durante el periodo 2016-2019, Cundinamarca se encuentra en la posición 10 de 31 departamentos evaluados por el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia (ICTRC). Así mismo, desde el 2017, Cundinamarca ha participado en la vitrina turística más importante del mundo, que se realiza cada año en Madrid – España (Gobernación de Cundinamarca, 2020).

En relación a la promoción turística de la provincia de Oriente no se encuentran datos específicos, sin embargo, el Plan Departamental de desarrollo de Cundinamarca 2020-2024 indica que el departamento ha tenido una inversión de \$416.559.960 para el fortalecimiento de los puntos de información turística. Así como la generación y participación de ferias de turismo especializadas, y acciones de comercialización como ruedas de negocios, fam trips, show rooms, entre otros. Resaltando que el año 2019 aumentó positivamente la llegada de turistas al departamento, con 121.774 turistas. Lo que significa que hubo un crecimiento de 19.426 turistas con respecto al año anterior (Gobernación de Cundinamarca, 2020, pág. 137).

Sin embargo, es de resaltar que, si bien el turismo de Cundinamarca ha logrado posicionarse como una de las alternativas económicas y generación de empleo para los habitantes del departamento, aun los clientes tienen desconocimiento de la oferta turística de la Provincia de Oriente de Cundinamarca, lo cual hace que el proceso de negociación sea bajo y los compradores tengan menos control, haciendo que la industria sea más atractiva y aumente el potencial de ganancias para los proveedores.

Tercera fuerza. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Considerando los criterios de barrera de entrada de nuevos competidores se identifica que el sector turístico de la Provincia de Oriente aún se encuentra en proceso de estructuración y definición de controles para garantizar el cumplimiento de regulaciones establecidas por el gobierno nacional, lo cual limita el acceso a los mercados, reduciendo la entrada de nuevos competidores; debido a que aún se encuentra informalidad en el sector y no todos los prestadores de servicio turístico dan cumplimiento a criterios como el Registro Nacional de Turismo (RNT) y la implementación de normas técnicas sectoriales de turismo sostenible (Camara de Comercio, 2011).

Es de resaltar que el artículo 33 de la Ley 1558 de 2012, estableció que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, debe llevar un Registro Nacional de Turismo, en el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia, indicando si han implementado las Normas Técnicas Sectoriales de Sostenibilidad. Este registro es obligatorio para el funcionamiento de dichos prestadores de servicios turísticos y deberá actualizarse anualmente (MINCIT, 2021). De esta manera, de acuerdo a las estadísticas nacionales del año 2019 la Provincia de Oriente de Cundinamarca no registra de manera detallada los operadores turísticos de la región (Centro de Información Turística de Colombia (CITUR), 2019), lo cual sería una desventaja para un nuevo competidor, ya que es más difícil entrar al mercado.

Cuarta fuerza. Amenaza de productos sustitutos

Considerando las amenazas de productos sustitutos se identifica que en el mercado se encuentra la plataforma digital de viajes Awake Travel, que ofrece experiencias de turismo de naturaleza en Colombia, bajo la premisa de ser un intermediario que conecta viajeros con comunidades locales y destinos de naturaleza, usando el turismo como una herramienta para proteger la biodiversidad y ofrecer las mejores experiencias de viaje.

De igual manera, Awake Travel ofrece experiencias turísticas en la Región Andina, Bogotá y sus alrededores, resaltando recorridos de un día al Parque Nacional Natural Chingaza con el propósito de explorar el ecosistema de páramo y el bosque alto andino por 259.000 COP. Sin embargo, la experiencia no incluye costos de transporte, alojamiento y alimentación (Awake, 2021). Así mismo, en el mercado se encuentran plataformas digitales de viajes como turismoi.co, ecoglobalexpeditions.com, Expedia, Tripadvisor, Viájala, entre otros; que promueven el turismo en el departamento de Cundinamarca, pero no tienen una oferta turística exclusiva de la Provincia de Oriente con propósitos de promover el ecoturismo desde una visión responsable que resalte el valor natural, cultural y social de la comunidad, como lo define Ecoltour en su plan de negocio.

Es así, que la amenaza de productos sustitutos, surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, considerando una opción ajena más económica o de mayor calidad. Para esto, Ecoltour promueve experiencias turísticas de calidad que permiten observar, aprender, descubrir, experimentar y apreciar la diversidad biológica, gastronómica y cultural, con una actitud responsable frente al ecosistema y el bienestar de la comunidad local; teniendo en cuenta conceptos como la Inclusión y la Diversidad.

Quinta fuerza. Rivalidad entre los competidores existentes

La industria turística se ha convertido en uno de los sectores más importantes del mundo y uno de los más significativos de Colombia. Por este motivo, se identifican oportunidades de

crecimiento y tendencias de desarrollo económico y cultural en la Provincia de Oriente. Además, El Plan Departamental de desarrollo 2020-2024 de Cundinamarca estableció que el departamento será reconocido a nivel nacional e internacional para el año 2036 por su actividad turística al representar una de las actividades económicas con proyección importante de crecimiento y de aporte al producto departamental, al empleo y a la superación de los niveles de calidad de vida de su población. Igualmente, se fortalecerá el producto turístico de naturaleza considerando la presencia de atractivos naturales como los Parques Nacionales Naturales, así como impulsar programas para el desarrollo de actividades de turismo comunitario y ecoturismo en las áreas naturales (Gobernación de Cundinamarca, 2020). Siendo una oportunidad de crecimiento para la industria turística en donde Ecoltour podrá reorientar la cadena de valor del turismo desde la perspectiva del consumo, bioseguridad y producción responsables.

Actualmente, el mayor competidor de plataforma virtual de promoción de turismo naturaleza, según el premio nacional de turismo 2020 dado por Procolombia, es Awake Travel, quienes ganaron El “Premio a la mejor vitrina digital de Colombia para el mundo” por posicionar sus productos con la utilización efectiva del mercadeo digital, conectando a la audiencia a través de una vitrina que genere un llamado a la acción (Procolombia, 2020). Así mismo, Awake Travel cuenta con más de 6 años en el mercado y se especializa en la operación, coordinación y comercialización de viajes en destinos de naturaleza en Colombia, han acompañado a más de 5.000 viajeros a vivir la naturaleza, tiene más de 150 socios anfitriones locales y tienen presencia en más de 60 destinos de Colombia. Sin embargo, la oferta turística para la provincia de oriente de Cundinamarca solo promueve experiencias al Parque Nacional Natural Chingaza (Awake, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, existe una pequeña cantidad de competidores en el mercado turístico de la Provincia de Oriente. Por un lado, el más relevante Awake Travel, como se mencionó anteriormente, y como segundo y tercer competidor TripAdvisor y Turismo.co. Lo cual puede hacer menos intensa la rivalidad y las empresas competidoras pueden considerarse como aliadas, para generar sinergias y prestar servicios compartidos. Así mismo, la idea de negocio busca apoyar directamente la infraestructura turística de la región, generando ingresos a

la población local y promoviendo el desarrollo turístico a partir del transporte, alojamiento, gastronomía, actividades culturales, red de comercios y servicios de protección al turista.

3.3 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades

- Las nuevas guías de buenas prácticas en sostenibilidad para prestadores de servicios en turismo de naturaleza publicadas por Colombia Productiva, permitirán adquirir conocimientos y perfeccionar prácticas turísticas, para fomentar la conservación del medio ambiente, la inclusión social y la preservación cultural, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las comunidades locales y promoviendo un turismo responsable. Esta herramienta incluye recomendaciones para la prevención de enfermedades contagiosas y se basa en los nuevos lineamientos de la Política de Turismo Sostenible y la reforma de la Ley General de Turismo (Colombia Productiva & Mincit, 2021). Es así que, al implementar estas guías se elevará la competitividad del plan de negocio y permitirá la recepción de turistas de mayor gasto.
- Al fortalecer la infraestructura turística de la Provincia de Oriente se obtiene una mejor oferta en instalaciones e instituciones que constituyen a la base material y organizacional para el desarrollo del turismo. Resaltando, servicios básicos, sistema vial, transportes, alojamiento, gastronomía, servicios para actividades culturales y lúdicas, red de comercios, servicios de protección al turista y otros.
- La falta de fidelización del cliente hacia una marca en particular permitirá que Ecoltour, a partir de una estrategia omnicanal, dé a conocer sus servicios en diferentes medios, teniendo un mejor posicionamiento frente a sus competidores.
- Las empresas competidoras pueden considerarse como aliadas, para generar sinergias y prestar servicios compartidos.
- Programar capacitación a proveedores, por medio de alianzas estratégicas como el SENA, para brindar un servicio de calidad con enfoque en sostenibilidad y así mismo

promover programas de entrenamiento en idioma inglés para fortalecer las habilidades de los guías turísticos.

- La falta de promoción turística en la Provincia de Oriente se ha presentado por falta de planeación y voluntad para proyectar a la región como una fuente de desarrollo turístico, resaltando la falta de estrategias de mercadeo digital, que impiden que los turistas tengan un mayor conocimiento de la región, siendo esto una oportunidad para el plan de negocio ya que permite promover el ecoturismo a partir de una plataforma digital.

Amenazas

- Cuanto más se parezcan los paquetes o servicios turísticos que se ofertan en el mercado, obligará a reducir los precios de los mismos con el fin de incrementar las ventas y la oferta perderá su factor diferenciador.
- Que la negociación con proveedores se dé a través de cooperativas o agremiaciones, que impongan condiciones de precio.
- Que el proveedor no tenga nivel de operación turística adecuada y no tenga capacidad de solucionar inconvenientes en tiempo real lo cual afectaría la satisfacción del cliente.
- Que las comunidades rurales del sector prioricen los intereses individuales sobre los colectivos, generando insatisfacciones y conflictos.
- Que exista poco interés local en temas de capacitación y formación turística en los municipios.

3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD DEL SECTOR

De acuerdo a los hallazgos obtenidos se puede concluir que, el Turismo Sostenible en la Provincia de Oriente Cundinamarca es una alternativa viable, teniendo en cuenta que actualmente el interés de los consumidores en viajar de forma sostenible sigue creciendo, al tiempo que se están implementando políticas públicas y medidas económicas en Colombia que buscan mitigar los impactos negativos del COVID19 en la industria turística. En ese sentido, entender hacia dónde se dirige el sector y, especialmente, en qué consiste un turismo sostenible, cobra cada vez más relevancia en el país (Procolombia, 2020).

Es de resaltar que la provincia de oriente de Cundinamarca, se caracteriza por ser una región con un alto potencial de desarrollo económico y social para Colombia, resaltando su potencial natural, turístico, y de calidad humana que lo distingue. Esta provincia también cuenta con grandes oportunidades debido a que queda cerca de Bogotá y de los llanos orientales, cuenta con proyectos importantes de infraestructura a escala departamental y nacional, cuenta con el diseño de estrategias de fomento al potencial turístico, inversiones para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, asociatividad de mercados campesinos y pequeños productores dentro de la provincia, entre otros factores. (Camara de Comercio de Bogotá, 2010). Además, cuenta con una gran riqueza hídrica como son sus lagunas (Chingaza, Chisacá, Negra Encantada, entre otras), y alberga parques importantes Naturales de Colombia, el parque Sumapaz y el parque Natural Nacional Chingaza. Este último, un tesoro natural y cultural, reconocido por sus ecosistemas predominantes, bosques alto andinos, subandinos y páramos, que son refugio de relictos majestuosos de fauna y flora (Parques Nacionales Naturales de Colombia, s.f.). Los diez municipios que componen la provincia de Oriente se caracterizan por el gran número de atractivos naturales propicios para impulsar el turismo de aventura, turismo balneario, de descanso y bienestar, que se complementan con la variada gastronomía de tradición ancestral (ASOCENTRO y Camara de Comercio de Bogotá, 2011). Este turismo debe ser sostenible, que beneficie no solo la economía de la región, sino que también beneficie a las comunidades locales y disminuya las brechas de desigualdad sin generar daños al medio ambiente.

Además, la situación actual que estamos viviendo con el COVID-19 a nivel mundial, nos hace un llamado para que como sociedad reaccionemos y nos alineemos a buscar un beneficio colectivo, y con todo lo que nos rodea. Estamos en un momento de cambio y hoy vemos la importancia de la iniciativa de las Naciones Unidas de la creación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por todos los Estados Miembros en el 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030 (PNUD, s.f.).

4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

El desarrollo del capítulo presenta el estudio piloto de mercado definido para Ecoltour e incluye las tendencias del mercado, segmentación del mercado, descripción de los consumidores, tamaño del mercado, diseño de las herramientas de investigación y de estudio piloto de clientes y metodología de análisis de competidores. Además, este capítulo presenta los resultados del análisis de competencia, resultados de la medición del comportamiento del consumidor, cálculo de la demanda potencial y participación del mercado, descripción de la estrategia de generación de ingresos y conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

4.1 ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO

4.1.1 Tendencias del mercado

Las tendencias que marcarán el mercado turístico en los próximos años incluyen alternativas que le apuntan al turismo sostenible. Invitando al turista a vivir experiencias responsables, que generen el menor efecto posible en el medio ambiente (Procolombia, 2020) y generen Valor Compartido en las diferentes áreas de influencia, en este caso, inicialmente en la Provincia de Oriente de Cundinamarca, Colombia.

En cifras, según Euromonitor después de la pandemia, los viajeros a nivel mundial preferirán un turismo sostenible (34,6%), con inmersión natural (29,3%) y de experiencias locales

auténticas (52,0%). El estudio también reveló que las tendencias que están a la baja son el turismo de masas y el corporativo (Universidad de Cundinamarca, 2021).

4.1.2 Segmentación de mercado objetivo

Los clientes de Ecoltour son turistas nacionales (52%) y extranjeros (48%), entre 26 y 35 años. Sin embargo, se espera que el segmento de la generación Z sea testigo de la Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) más alta del 15,6% de 2021 a 2027. Esto se atribuye a la mejora de los canales en línea y las estrategias de marketing digital para atraer clientes y experiencias sociales, interactivas y únicas que buscan los viajeros (travel2latam, 2021). A nivel nacional, se encuentran los turistas provenientes principalmente de Bogotá, pero también de Villavicencio y municipios de Cundinamarca. Y con respecto a los no residentes en Colombia, después de Estados Unidos, son España, Argentina y México (Sánchez, 2014).

4.1.3 Descripción de los consumidores

Los consumidores de Ecoltour se definen a partir de las medidas implementadas por los gobiernos para enfrentar los cambios que ha traído la pandemia del Covid -19, en donde han cambiado los patrones de consumo a nivel global y con ello el perfil de los consumidores, generando el perfil del nuevo turista Pos-Covid, en donde no bastara con ofrecer experiencias y servicios personalizados, sino que se tendrán en cuenta más factores dentro del proceso de elección, considerando destinos bioseguros, viajes de corta distancia y experiencias en turismo naturaleza (Procolombia, 2020).

Es así, que con respecto a las características de los clientes de Ecoltour (Angus & Westbrook, 2019) se define lo siguiente:

- Son consumidores conscientes que buscan alternativas que ofrecen mayor bienestar, y cuyas actividades se concentren en un turismo ecológico, gastronómico y cultural.

- Buscan viajar entre dos a tres veces al año, entre cuatro y siete días, buscando experiencias únicas con su familia, pareja o amigos (ANATO, 2021).
- Buscan experiencias de viaje personalizadas, con un enfoque en lo local y auténtico.
- Son consumidores empáticos que reconocen la importancia de la Inclusión y la Diversidad en el crecimiento de una región.

4.1.4 Tamaño del mercado

Según un reporte de Allied Market Research la industria mundial del ecoturismo generó \$ 181.1 mil millones en 2019 y se proyecta que acumule \$ 333.8 mil millones para 2027, lo que representa una tasa compuesta anual del 14.3% entre 2021 y 2027 (Allied Market Research, 2021).

Por otro lado, según información de aportes parafiscales del FONTUR, los ingresos operacionales de las agencias de viajes ANATO representan el 68% del mercado. Y de acuerdo al tipo de pasajero las ventas del mercado corresponden al 73% vacacional y 27% corporativo (ANATO, 2016).

Adicionalmente, de acuerdo a cifras de El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, en Colombia existen 4257 agencias de Viajes y de Turismo (CITUR, 2021). Entre enero y marzo del 2018 las agencias de viaje vendieron US \$191.9 millones, dejando en evidencia un crecimiento de 11.15% en comparación con las cifras del mismo periodo de 2017 (Moncayo, 2018).

4.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado

A continuación, se describen los principales riesgos y oportunidades del mercado:

Tabla 11. Riesgos y oportunidades del mercado.

Riesgos	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Caídas en ventas por el COVID19. La industria del turismo es una de las más golpeadas por la pandemia. Según datos de la OMT, en 2020, el sector sufrió una pérdida de 1,3 billones de euros. Además, peligran entre 100 y 120 millones de puestos de trabajo relacionados al turismo en todo el mundo (Schlagwein, 2021). • Resistencia de los viajeros con respecto al pensamiento sostenible. Estos deben tener en cuenta el aspecto ecológico a la hora de hacer la reserva, pero también tienen que cuidar el medioambiente durante sus viajes y sus estancias (Schlagwein, 2021). • Según las hipótesis del sector, el número de turistas internacionales pudo haber disminuido entre el 58 % y el 78 % en 2020, lo que se traduciría en una caída del gasto que hacen esos turistas dentro de la industria (Naciones Unidas, 2020). • La pérdida de los ingresos del turismo a causa del COVID19, pone en peligro aún más las zonas protegidas y otras zonas de conservación de la biodiversidad, donde tiene lugar la mayor parte del turismo relacionado con la fauna y la flora silvestres. A falta de oportunidades alternativas, las comunidades podrían recurrir a la sobreexplotación de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Según los datos disponibles, en 2019, el turismo generó el 7 % del comercio mundial, dio empleo a una de cada diez personas en todo el mundo y, a través de una compleja cadena de valor de sectores interconectados, proporcionó medios de subsistencia a millones de personas en países desarrollados y en desarrollo (Naciones Unidas, 2020). • En el año 2016, el ecoturismo movía alrededor de 108 billones de euros anualmente. Su crecimiento era anualmente del 20% (dos o tres veces mayor que el turismo habitual) según la Organización Mundial del Turismo (Naranjo De Zulategi , Camacho , & Molano Esquivel , 2019). • En 2019, las llegadas de turistas internacionales alcanzaron los 1.500 millones, lo cual supone un aumento del 4 % con respecto a 2018. El turismo interno añadió otros 8.800 millones de llegadas. El sector generó 1,5 billones de dólares en exportaciones (Naciones Unidas, 2020). • Para las mujeres, las comunidades rurales, los pueblos indígenas y muchas otras poblaciones históricamente marginadas, el turismo ha sido un vehículo de integración, empoderamiento y generación de ingresos. Ha permitido la

Riesgos	Oportunidades
<p>recursos naturales, ya sea para su propio consumo o para generar ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las empresas turísticas (alrededor del 80 %) son MiPymes de menos de 50 empleados. Alrededor del 30 % de la fuerza de trabajo total está contratada en empresas de entre dos y nueve empleados. Las MiPymes están muy expuestas a las consecuencias económicas de la crisis, especialmente las de los países en desarrollo y en transición, cuyas economías son más frágiles y el apoyo gubernamental para paquetes de ayudas económicas y protección social no es suficiente (Naciones Unidas, 2020). • Las mujeres, que constituyen el 54 % de la fuerza de trabajo del sector turístico, la juventud y los trabajadores migrantes que tienen un acceso limitado o nulo a la protección social se encuentran entre las personas más vulnerables a las repercusiones de la COVID-19 en el turismo. También son más susceptibles de tener un empleo informal u ocasional (Naciones Unidas, 2020). 	<p>prestación de servicios en lugares remotos, ha apoyado el crecimiento económico de las zonas rurales, ha facilitado el acceso a la capacitación y el empleo, y a menudo ha transformado el valor que las comunidades y sociedades atribuyen a su patrimonio cultural y natural (Naciones Unidas, 2020).</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ecoturismo en Colombia permite generar experiencias enfocadas al cliente al manejar grupos pequeños y destinos no masificados (Basora, 2020). • Colombia se caracteriza por tener gran biodiversidad de paisajes geográficos, estos permiten ofrecerles a los turistas una amplia gama de opciones para el turismo de naturaleza el cual corresponde “todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales” (OMT, 2002) (Rivera, 2020). • El turismo sostenible ha vivido un auge en los últimos años. La industria ha respondido a esta tendencia y continuará haciéndolo después de la pandemia (Schlagwein, 2021). • La Asociación Sueca de Turismo ha indicado que el interés en las caminatas y el senderismo ha aumentado un 300 %. Se

Riesgos	Oportunidades
	estima que el gasto mundial en ecoturismo aumentará a un ritmo mayor que el crecimiento medio de todo el sector (Naciones Unidas, 2020).

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6 Diseño de las herramientas de investigación

El diseño de las herramientas de estudio de Ecoltour se definen a partir del método de investigación de exploración que tiene como objetivo examinar o explorar un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido analizado antes. Por lo tanto, ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, poco estudiados o novedosos, permitiendo identificar conceptos o variables promisorias, que incluso podrían relacionarse entre ellas (Cazau, 2006 en (Abreu, 2012)). La investigación exploratoria, conocida también como formulativa (Selltiz *et al*, 1980 en (Cazau, 2006)), permite ampliar el conocimiento sobre los fenómenos de estudio para precisar el problema a investigar, identificando qué variables o factores podrían estar relacionados con la investigación, y termina cuando existe una clara idea de las variables relevantes y cuando ya se tiene información suficiente sobre el tema.

Para este diseño, el foco de la investigación es cualitativa y se enfoca en palabras y observaciones: historias, representaciones visuales, caracterizaciones, interpretaciones y demás descripciones expresivas. Siguiendo la propuesta de (Abreu, 2012), un investigador puede buscar características cuantitativas para indicar las tendencias económicas, pero la investigación exploratoria no involucra fuertes análisis matemáticos rigurosos, si no que busca aclarar cualidades o características que están asociados con un objeto, situación o problema. Así mismo, un investigador puede elegir entre cuatro categorías generales de métodos de investigación exploratoria: Encuestas y/o entrevistas de experiencia, análisis de datos secundarios, estudios de casos, y estudios pilotos (Cazau, 2006).

Dado lo anterior, la investigación exploratoria de Ecoltour, se realiza para tres propósitos interrelacionados: El diagnóstico de una situación, selección de alternativas, y el descubrimiento de nuevas ideas. Para lo cual, a partir de entrevistas, se busca identificar segmentos de mercado, tendencias actuales y análisis de la competencia desde la opinión y conocimiento de los principales grupos de interés.

4.1.7 Objetivos del estudio de mercado

El estudio piloto de mercado para el modelo de negocio de Ecoltour en la Provincia de Oriente del departamento de Cundinamarca, tiene los siguientes objetivos:

- Identificar el mercado objetivo para servicios de ecoturismo.
- Identificar la preferencia de sitios de compra de los consumidores.
- Identificar los competidores directos del servicio.
- Identificar canales de venta de fácil acceso en tiempo y costos.
- Conocer qué tan atractiva es la idea de negocio para un anfitrión.
- Conocer la aceptabilidad de los planes turísticos en el mercado.
- Identificar tendencias actuales en la prestación de servicios ecoturísticos.
- Identificar si el uso de una plataforma virtual de turismo sostenible es el medio adecuado para la comercialización y publicidad de la idea de negocio.

4.1.8 Cálculo de la muestra

Considerando que el diseño de la herramienta de investigación es de exploración, se aplica un muestreo no probabilístico, conocido también como muestreo de modelos (Pimienta, 2000), en el cual se seleccionan las unidades muestrales de acuerdo a la accesibilidad del investigador. Para lo cual, el cálculo de la muestra se realiza a partir de la identificación de grupos de interés, relacionado en el capítulo 2.3 “Relacionamiento con los grupos de interés” y se realiza una priorización de acuerdo al nivel de su influencia en el negocio, para esto se tienen en cuenta los siguientes criterios (Diaz Caceres, Castaño Quintero, & Lozano Correa, 2012):

- **Decisiones:** La capacidad que tiene el grupo de interés de influir en la toma de las decisiones de la organización.
- **Ingresos:** La capacidad del grupo de influir en la obtención de ingresos.
- **Operación:** La capacidad que tiene el grupo de interés de influir en las operaciones del negocio.
- **Estrategia:** La capacidad que tiene el grupo de influir en la estrategia y direccionamiento de la empresa.
- **Reputación:** La capacidad que tiene el grupo de influir en la imagen corporativa de la empresa.

Después de haber identificado y clasificado los grupos de interés, es necesario conocer los aspectos en los que influyen; así como el nivel de influencia que tienen para Ecoltour en la toma de decisiones. Para esto, se utiliza el siguiente instrumento de calificación:

Tabla 12. Escala de calificación de grupos de interés

Calificación	Criterio
1	No tiene influencia
2	Baja influencia
3	Mediana influencia
4	Alta influencia
5	Muy alta influencia

Fuente: Elaboración propia con base en (Diaz, *et al.* 2012)

Luego de obtener las 5 calificaciones, se ponderaron y el resultado obtenido fue el siguiente:

Tabla 13. Resultado ponderado de calificaciones a los grupos de interés

Grupo de interés	Subgrupos	CRITERIOS					Total
		Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	
Proveedor	Anfitriones	5	5	5	4	5	24
	Equipo de desarrollo y Soporte técnico	3	3	3	3	4	16
Consumidor	Turistas	5	5	3	4	5	22
Compañía	Guías Turísticos	4	4	5	3	5	21
	Inversionistas Empresarios Emprendedores	3	3	4	4	3	17
Gobierno	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	4	2	2	3	4	15

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar y procesar las calificaciones de la actividad anterior y según lo establecido en el manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés de en (Diaz, *et al.* 2012) se clasificaron los grupos de interés en las categorías: Esencial, Importante y Básico considerando la siguiente identificación:

Tabla 14. Clasificación Grupos de interés

COLOR DE IDENTIFICACIÓN	CATEGORÍA	PUNTUACIÓN
	Esenciales	20-25
	Importantes	15-19
	Básicos	1- 14

Fuente: Elaboración propia

El resultado se presenta a continuación:

Tabla 15. Clasificación Grupos de interés

ESENCIALES	IMPORTANTES
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor: Anfitriones • Consumidor: Turistas • Compañía: Guías turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Compañía: Inversionistas, Empresarios, Emprendedores • Gobierno: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo • Proveedor: Equipo de desarrollo y Soporte técnico

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, la muestra se selecciona considerando los grupos de interés con calificación “Esenciales” y se considera el grupo de interés con mayor puntaje en la calificación “Importantes”, obteniendo la siguiente muestra:

- Proveedor: Anfitrión
- Consumidor: Turista
- Compañía: Guía turístico
- Compañía: Inversionistas, empresarios y/o emprendedor

En estos casos, siguiendo el concepto de (Pimienta, 2000) las muestras no son representativas por el tipo de selección, son informales o arbitrarias y se basan en supuestos generales sobre la distribución de las variables en la población. Entre los diferentes tipos de muestreo no probabilístico, para el presente estudio se aplica el muestreo de cuotas, que es un tipo de muestreo ampliamente utilizado en encuestas y/o entrevistas sobre opinión electoral, investigación de mercado o similares (Pimienta, 2000). Para este caso, los encuestadores y/o entrevistadores reciben la orden de obtener cierto número de entrevistas (cuotas), a partir de las cuales se construye una muestra relativamente proporcional a la población.

Cumpliendo la caracterización general se debe aplicar una entrevista por cada grupo de interés identificado, la cual se distribuye de la siguiente manera:

- Cliente 1 (Nacional)

- Cliente 2 (Nacional)
- Cliente 3 (Internacional)
- Anfitrión local (1)
- Anfitrión local (2)
- Empresario/ trabajador sector turístico
- Guía turístico
- Experto en emprendimiento

Para un total de ocho (8) encuestas.

4.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Con el propósito de medir la viabilidad del proyecto y conocer las motivaciones de los grupos de interés en relación al turismo sostenible y el ecoturismo, se diseñan cinco (5) formatos de entrevista distribuidas de la siguiente manera:

- **Cliente Nacional e internacional**

Tabla 16. Ficha Técnica Clientes

Grupo de interés	Cliente Nacional	Cliente Internacional
Preguntas a realizar	1. ¿Cuáles son sus principales motivaciones para adquirir un plan de ecoturismo o turismo de naturaleza? 2. ¿Cuáles son las fuentes de información que usa para conocer ofertas turísticas? 3. ¿Consideraría la posibilidad de contratar un guía que este a su disposición en el recorrido turístico? ¿Por qué?	1. How often do you travel to other places? 2. How many days did you spend on your last sightseeing trip? 3. What are your main motivations for acquiring an eco-tourism or nature tourism plan?

Grupo de interés	Cliente Nacional	Cliente Internacional
	<p>4. ¿Cuántos días destinó en su último viaje de turismo?</p> <p>5. ¿Qué lo motivaría a adquirir un plan de ecoturismo? ¿Qué le gustaría que incluyera este plan?</p> <p>6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plan de ecoturismo, que incluya visita a un parque natural, hospedaje tipo Glamping o Eco-lodges, alimentación, guía turístico y transporte?</p>	<p>4. What are the sources of information or platforms that you use to know tourist offers?</p> <p>5. Would you consider hiring a guide who is available to guide you on a tour? Why?</p> <p>6. What would motivate you to acquire an eco-tourism plan that allows you to stay in a place in the middle of nature far from the city? What would you like this plan to include?</p> <p>7. How much would you be willing to pay for a four-day eco-tourism plan that consists of a visit to a natural park, Glamping or Eco-lodges, food, tourist guide, and transportation?</p>

Fuente: Elaboración propia.

- **Anfitrión/proveedor**

Tabla 17. Ficha Técnica Proveedor

Grupo de interés	Anfitrión/ Proveedor
Preguntas a realizar	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el mercado potencial que ve en este negocio y cuáles serían los mejores clientes? 2. ¿Cuál sería el margen esperado en este negocio para considerarlo atractivo? (margen de ganancia). 3. ¿Qué posibles barreras de entrada ve usted en este negocio y por qué? 4. ¿Cómo considera que podríamos hacer crecer nuestra idea de negocio de manera diferente frente a otras estrategias de promoción turística (la competencia)? ¿Qué tan viable ve nuestra idea de negocio y cómo considera que podríamos mejorar? 5. ¿Qué actividades considera necesarias para promocionar sus productos y servicios turísticos? 6. ¿Cuál es el desarrollo esperado para este tipo de negocios en un mediano plazo (2 a 5 años)? 7. ¿Qué actividades considera necesarias para reactivar el turismo en época de pandemia por covid-19?

Fuente: Elaboración propia.

- **Trabajador del mismo sector económico**

Tabla 18. Ficha Técnica Trabajador del mismo sector económico

Grupo de interés	Trabajador del mismo sector económico
Preguntas a realizar	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué ideas innovadoras conoce frente a la promoción de ecoturismo en Colombia? 2. ¿Cuál considera que es la principal limitante de un turista al adquirir planes de ecoturismo y por qué? 3. ¿Cuáles son los medios de contacto y medios de información más comunes entre un operador turístico y un turista?

Grupo de interés	Trabajador del mismo sector económico
	<ol style="list-style-type: none"> 4. De la oferta actual turística disponible en Colombia, ¿Qué aspectos negativos y positivos encuentra en el turismo ecológico? 5. ¿Cuál considera que sería la principal limitante de un turista al viajar y por qué? 6. ¿Qué pautas se deberían tener en cuenta para una correcta selección de operadores turísticos para nuestro modelo de negocio? 7. ¿Qué tan viable ve nuestra idea de negocio y como considera que podríamos mejorar?

Fuente: Elaboración propia.

- **Guía turístico**

Tabla 19. Ficha Técnica Guía turístico bilingüe experto

Grupo de interés	Guía turístico experto
Preguntas a realizar	<ol style="list-style-type: none"> 1. De la oferta actual turística disponible en Colombia, ¿Qué aspectos negativos y positivos encuentra en el turismo sostenible? 2. ¿Cuál es el mercado potencial que ve en este negocio y cuáles serían los mejores clientes? 3. ¿Cuáles cree que son las motivaciones que tienen los clientes de una agencia de ecoturismo para adquirir sus servicios? 4. ¿Qué posibles barreras de entrada ve usted en este negocio y por qué? 5. ¿Qué ideas innovadoras conoce frente a la promoción de ecoturismo en Colombia? 6. ¿Qué pautas se deberían tener en cuenta para una correcta selección de promotores locales turísticos para nuestro modelo de negocio? 7. ¿Qué tan viable ve nuestra idea de negocio y cómo considera que podríamos mejorar?

Fuente: Elaboración propia

- **Experto en emprendimiento**

Tabla 20. Ficha Técnica Experto en Emprendimiento

Grupo de interés	Experto en emprendimiento
Preguntas a realizar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Según su experiencia, ¿cuáles son los factores a tener en cuenta para que una idea de negocio se materialice?, ¿cuáles son los factores claves de éxito para no morir en el intento de generar empresa en Colombia? 2. ¿Considera que es importante implementar procesos que apoyen la sostenibilidad, y cuáles serían? 3. ¿Qué tan fácil le ha sido encontrar financiamiento para el desarrollo de sus ideas empresariales? 4. ¿Qué recomendaciones sugiere tener en cuenta para una correcta selección de proveedores teniendo en cuenta nuestro modelo de negocio? 5. ¿Qué experiencias negativas y positivas ha obtenido en cuanto a la administración financiera de un emprendimiento y cuál sería su recomendación de acuerdo a nuestro modelo de negocio? 6. ¿Según la idea de negocio presentada, y su experiencia en emprendimiento le parece que una plataforma Web es una estrategia adecuada para implementar un negocio de turismo sostenible? ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia.

4.1.10 Metodologías de análisis de los competidores

Para el análisis de los competidores, se realizó la diferenciación por medio de nueve impulsores de valor, denominados principalmente como los “Value Drivers”. Es decir, aquellas características que le ofrecen valor al cliente (QuestionPro, s.f.).

Los Value Drivers seleccionados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 21. Value Drivers Ecoltour

Value Drivers:	Definiciones:
Comunicación efectiva con el Cliente	Número de canales de comunicación con el cliente final
Inclusión y Diversidad	Igualdad de oportunidades para diferentes grupos de población vulnerable. Por ejemplo, mujeres cabezas de familia, población LGBTI. (stakeholders internos/externos)
Experiencias personalizadas	Diversidad de paquetes turísticos ofreciendo distintas experiencias (Lugares, comidas, música, yoga/meditación, cursos/voluntariados, Networking, deportes extremos)
Medios de pago	Diferentes formas de pago
Reservas inmediatas	Posibilidad de hacer la reserva inmediata a través de la agencia
Disponibilidad	Soporte teléfono & online disponible 24/7/365
Idioma	Inglés & español
Seguridad plataforma	Protección de datos de pago de los clientes y al negocio de filtraciones de datos
Sostenibilidad	Alineación del negocio con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (1,5, 8,12,14, 15, 16, 17)

Fuente: Elaboración propia, teniendo en cuenta plantilla desarrollada por Juan Manuel Gil, Docente Asociado - Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, y director del grupo de investigación Entorno Económico de las Organizaciones de la Universidad EAN.

Posteriormente, se le asignó un peso relativo porcentual de acuerdo a la importancia de cada una de las características seleccionadas y se le dio un valor de 1 a 10 por concepto, para Ecoltour y cada uno de los competidores, siendo 1 el de peor oferta de valor y 10 el de mejor oferta de valor, como se muestra a continuación:

Ilustración 7. Pesos porcentuales y Rankings de Valor

Servicio	Comunicación efectiva con el Cliente	Inclusión y Diversidad	Experiencias personalizadas	Medios de pago	Reservas inmediatas	Disponibilidad	Idioma	Seguridad plataforma	Sostenibilidad
Peso	15%	10%	20%	5%	10%	5%	10%	5%	20%
Ecoltour	7	10	10	8	7	10	9	9	10
Awake Travel	10	6	8	7	10	7	9	10	10
Trip Advisor	5	1	8	8	10	6	10	10	8
Turismoi.co	9	2	8	8	10	5	5	10	3

Fuente: Elaboración propia, teniendo en cuenta información encontrada en las principales páginas online de los competidores y como referencia la plantilla desarrollada por Juan Manuel Gil, Docente Asociado - Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, y director del grupo de investigación Entorno Económico de las Organizaciones de la Universidad EAN.

En la anterior ilustración, se puede analizar que Awake Travel brinda una excelente comunicación con el cliente, seguido de Turismoi.co, debido a que cuentan con varios canales de comunicación con el cliente final, como WhatsApp, correo electrónico, teléfono fijo, redes sociales (RRSS) y solicitud de información desde la plataforma; por medio de un chat en línea. Ecoltour por su lado, inicialmente tendrá comunicación directa por WhatsApp, correo electrónico, y RRSS, pero con miras de brindar la mejor comunicación a medida que se vaya desarrollando la plataforma y madurando el negocio.

Con respecto al componente de Inclusión y Diversidad, es claro apreciar que Ecoltour tendrá un factor diferenciador bastante fuerte frente a la competencia, debido a que no solo involucrará y empoderará a población vulnerable dentro del negocio como el caso de las mujeres jóvenes madres de familia, sino también población LGTBI y otros jóvenes en condiciones de vulnerabilidad. Aunque Awake Travel también se encuentra apoyando a comunidades locales, no existe claridad de una política o programas desde la empresa enfocados en la Inclusión y la diversidad.

En relación con las experiencias personalizadas, tanto como Awake Travel, Trip Advisor y Turismoi.co, ofrecen experiencias de turismo, pero no se pueden personalizar como lo que quiere ofrecer Ecoltour desde su plataforma. En donde el cliente podrá escoger diferentes actividades para armar su experiencia ecoturística, de acuerdo también al número de personas que quieran ser partícipes en dicha experiencia.

En relación con los medios de pago, tanto Trip Advisor como Turismoi.co, ofrecen métodos de pago como tarjeta de crédito y PayPal. En Ecoltour el cliente podrá pagar con tarjeta de crédito, sin embargo, en vez de PayPal, escogerá inicialmente la plataforma de pagos PayU, mientras que crece el negocio, para involucrar PayPal y otras opciones de pago con Cuentas débito ahorro y corriente (PSE).

Con respecto a las reservas inmediatas, tanto Awake Travel, como Trip Advisor y Turismoi.co, cuentan con un excelente servicio desde la plataforma. Ecoltour por su lado, ira mejorando este aspecto a medida que se vaya mejorando la plataforma de servicio y creciendo el negocio.

En relación con la disponibilidad, Awake Travel ofrece servicio 24/7 (Awake Travel, s.f.), sin embargo, Ecoltour busca ofrecer un servicio 24/7/365, lo que le permite tener un valor diferenciador de 10.

Con respecto al idioma, Trip Advisor, por ser una plataforma internacional, ofrece servicio en 28 idiomas diferentes (Trip Advisor, s.f.), lo que le permite tener el mejor puntaje en este concepto en relación con la oferta de valor. Ecoltour, inicialmente ofrecerá el servicio en los idiomas inglés y español; como lo hace Awake Travel.

En relación con la seguridad desde la plataforma, todos los competidores de Ecoltour ofrecen una excelente protección de datos de pago de los clientes y al negocio de filtraciones de datos, lo

que les permite tener el puntaje más alto en este aspecto. Ecoltour, también buscará brindar esta seguridad, una vez se encuentre lista completamente la plataforma.

Con respecto al tema de Sostenibilidad, es claro ver que Awake Travel es el competidor más fuerte en este aspecto. Lo anterior, porque tienen una política de sostenibilidad definida, orientada a mitigar los impactos negativos y mantener los positivos de orden ambiental, cultural y económico a través de la implementación de programas y campañas que generen sus clientes, proveedores y comunidad en general (Awake Travel, 2019).

Los objetivos específicos de Sostenibilidad de Awake Travel son los siguientes (Awake Travel, 2019):

- Implementar y certificarse en la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible para Agencias de Viajes NTS-TS 003 Requisitos de Sostenibilidad.
- Implementar un plan de capacitación, información y sensibilización dirigido al personal de la agencia, los clientes y proveedores donde cada uno conozca su compromiso con la sostenibilidad ambiental, socio-cultural y económica del turismo.
- Implementar un plan de acción para el seguimiento y auditoría de los programas y el cumplimiento de las responsabilidades dentro de la agencia.

Para el caso de Ecoltour, también se tendrá una política de sostenibilidad definida y objetivos de sostenibilidad claros y medibles alineados con los objetivos estratégicos de la organización y alineados con los Objetivos 1,5, 8,12, 14, 15, 16, 17 del Desarrollo Sostenible (ODS). Lo anterior, permitiendo obtener un puntaje máximo para esta categoría en relación con la oferta de valor.

Continuando con la metodología usada para el análisis de los competidores, se realizó un cuadro en relación con los precios relativos, teniendo un puntaje de 10 el más caro y de 1 el más económico. Además, se muestra la participación en el mercado de las diferentes empresas, como se muestra a continuación:

Ilustración 8. Puntaje precio relativo y Market Share competidores Ecoltour

Servicios	Precio Relativo (10 Alto, 1 Bajo)	Market Share %
Awake Travel	6	30%
Trip Advisor	6	35%
Turismoi.co	8	20%
Ecoltour	7	15%
Total Market Share		100%

Fuente: Elaboración propia, teniendo en cuenta plantilla desarrollada por Juan Manuel Gil, Docente Asociado - Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, y director del grupo de investigación Entorno Económico de las Organizaciones de la Universidad EAN.

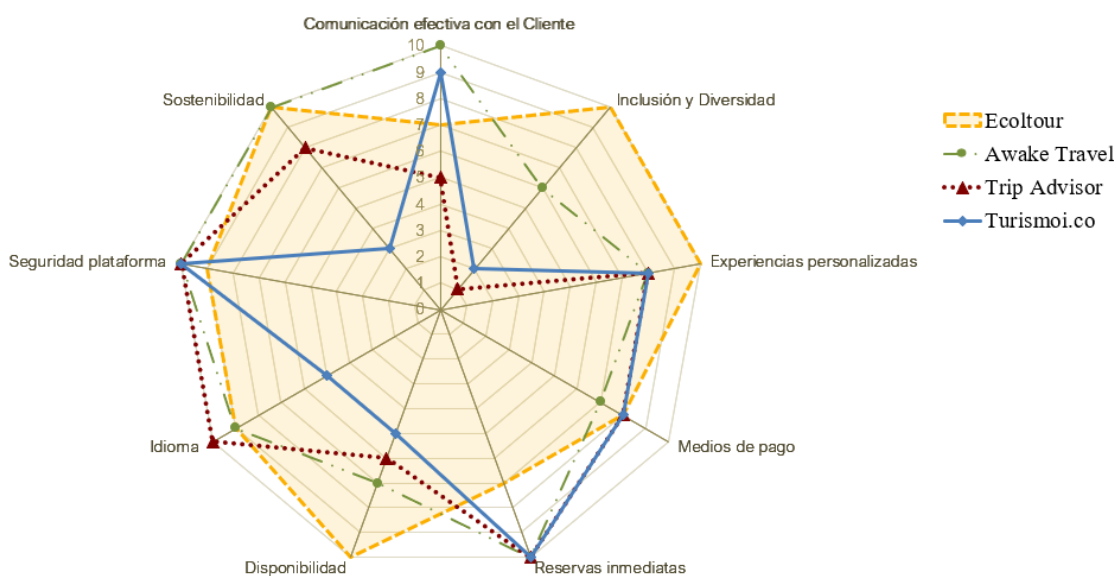
De acuerdo a la anterior ilustración, los precios que manejan los competidores son precios intermedios, siendo el más costoso turismo.co debido a las experiencias turísticas que ofrece. Como dato relevante, con respecto a la tasa administrativa, Awake Travel cobra una tasa del 8% para sobre llevar los costos (Awake Travel, 2019). Por otro lado, el más grande en el mercado es Trip Advisor, por ser una plataforma multinacional. Sin embargo, Awake Travel es el más fuerte en temas de Ecoturismo, por lo tanto, se indica como el segundo más grande en el mercado colombiano. Ecoltour por ser una empresa nueva, tendría la menor participación en el mercado en relación con sus competidores con un 15% del 100%.

4.2 RESULTADOS

4.2.1 Resultados del análisis de la competencia

A continuación, en la siguiente ilustración, se muestran los resultados de la competencia:

Ilustración 9. Diferenciación Value Drivers - Competencia



Fuente: Elaboración propia, teniendo en cuenta plantilla desarrollada por Juan Manuel Gil, Docente Asociado - Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, y director del grupo de investigación Entorno Económico de las Organizaciones de la Universidad EAN.

La anterior ilustración indica que Ecoltour tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores, en relación con los temas de Inclusión y Diversidad, generando experiencias personalizadas desde la plataforma, y brindando disponibilidad 24/7/365. Además, aunque Awake Travel es fuerte en temas de sostenibilidad, Ecoltour también entrará fuerte en este tema, por estar alineado con 8 ODS, tener una política clara de sostenibilidad y generar valor compartido.

4.2.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

De acuerdo con el tamaño de la muestra establecida, se aplicó la entrevista a 8 personas, obteniendo los siguientes resultados:

Entrevista Cliente 1 (Nacional)

Entrevistado 1: Camilo León. Colombiano. Ingeniero Ambiental, apasionado por el turismo.

Link del video: <https://youtu.be/tZ9QGbkvKbQ>

La entrevista realizada a Camilo León como potencial cliente nacional y apasionado por el turismo, nos permite definir que el segmento de mercado si se encuentra en el rango definido en el modelo de negocio de Ecoltour. Así mismo, nos permitió identificar que las principales motivaciones para adquirir un plan de ecoturismo es el interés de convivir con la naturaleza y conocer aspectos culturales y tradicionales de cada viaje que se pueda emprender, interactuando con comunidades locales, en donde la comunidad se convierte en anfitrión y brinda la oportunidad de conocer tradiciones.

Los canales de comunicación e información que usa Camilo para conocer ofertas turísticas se enfocan en el “voz a voz” y en consulta de redes sociales como Instagram, con apoyo de ONGs y fundaciones que apoyan a las comunidades y corporaciones regionales que promueven los destinos turísticos, a partir de la información que brindan en las páginas web.

Frente a la posibilidad de contratar un guía turístico que este a disposición del turista, se identifica que es muy importante dar la oportunidad a guías empíricos de la región, ya que son quienes realmente conocen las raíces y tradiciones culturales. Siendo esto para Ecoltour una oportunidad de iniciar procesos de formación turística con guías empíricos de la región.

Por otra parte, se resalta que para el ecoturismo hay poca oferta en el mercado y no se encuentran experiencias turísticas que incluyan transporte, hospedaje, alimentación y servicio de guía personalizado, siendo esto una oportunidad para el negocio.

Entrevista Cliente 2 (Nacional)

Entrevistado 2 (Cliente Nacional): Oscar Botia. Colombiano. Productor de cine y televisión, apasionado por el turismo

Link del video: <https://youtu.be/Eu5svqwQ0Nw>

Oscar Botia es un colombiano de 36 años, dedicado a la producción de cine y televisión, desde hace 10 años ha viajado por el mundo, considerándose un viajero apasionado y un buen turista. A partir de la entrevista realizada, pudimos confirmar que el turismo ecológico y el de naturaleza en una tendencia en el interés particular de los turistas, en donde resalta que no es solo emprender un viaje, sino también ser conscientes frente a la importancia de cuidar el ecosistema y la responsabilidad que se tienen con el entorno, lo cual hace que un viaje tome un mayor sentido.

Frente a los canales de comunicación y consulta, Oscar nos indica que generalmente recurre a información de Internet. Sin embargo, no es fácil acceder a la información ya que hay mucha y no ayuda a comprender realmente que es el ecoturismo, lo cual no facilita la selección y la seguridad para adquirir un paquete turístico. Es así, que finalmente recurre a amigos viajeros nacionales o internacionales, que ya han experimentado; y el “voz a voz” le ayuda a elegir la mejor opción.

Dado lo anterior, el posible cliente tiene dos maneras de hacer turismo:

- Investiga previamente al viaje, compra libros, consulta por internet y adquiere mucha información que le permite conocer aspectos significativos de la región, y de esta manera hace un viaje con conciencia y conocimiento.

- Busca acompañamiento de un guía turístico personalizado que le permite potencializar el conocimiento. Sin embargo, los guías generalmente tienen un itinerario y no permiten vivir la experiencia de un momento, como si se viajara solo; es por esto, que se recomienda la asistencia de un guía local personalizado que se adapte a los tiempos y necesidad del turista.

Entre las actividades claves se resalta la generación de espacios con concepto de alimentación y producción ecológica. Como, por ejemplo, brindar alimentos de una huerta y que el turista tenga interacción con la selección de estos alimentos que se quieren consumir. De esta manera, se paga por una experiencia única en donde se genera conciencia por el medio ambiente.

Para Oscar, Colombia se puede posicionar muy bien frente al ecoturismo, tiene todos los ecosistemas que un turista quiere conocer, solo falta un poco de promoción o saber trabajar muy bien el turismo ecológico en el país, generando experiencias únicas en donde el turista también pueda aportar al desarrollo de la región.

Frente al costo de paquetes turísticos, nos indica que el turismo ecológico si puede llegar a ser más costoso que el turismo tradicional, porque precisamente se paga por una experiencia única y no es un lugar donde llegan muchos turistas. El promedio por día que estaría dispuesto pagar sería de 300.000 COP incluido únicamente hospedaje y alimentación.

Dado lo anterior, se tienen en cuenta los aspectos relevantes y se resalta en el plan de negocios los canales de comunicación y distribución, relacionados con el “voz a voz” a través de recomendaciones, opiniones y/o reviews que quedaran registradas en la página web de Ecoltour.

Así mismo, Ecoltour debe brindar información completa y clara de la opción turística a visitar, promocionando espacios con concepto de alimentación y producción ecológica y experiencias que generen conciencia de que el turista está aportando de alguna manera a la sostenibilidad de la región.

Entrevista Cliente 3 (Internacional)

Entrevistado 3 (Cliente Internacional): Eve Ko, australiana y Taiwanés (Viviendo actualmente en Australia.

Link del video: <https://youtu.be/aT-wFDvjI68>

Eve Ko, la potencial cliente, australiana y taiwanés, nos comentó que viaja entre 1 y 2 veces al año, y dependiendo de sus vacaciones puede hacer un viaje de hasta 1 mes. Siempre lo hace acompañada, al menos con una persona más. Por otro lado, para encontrar sus destinos de viaje, normalmente entra a buscadores como Google y diferentes websites como TripAdvisor y LonelyPlanet. Además, busca ofertas en páginas de agencias de viajes y aplicaciones como Airbnb. Por otro lado, tiene mucho en cuenta las recomendaciones de amigos y conocidos.

Siendo Eve, una persona a quien le encanta viajar, la motivan experiencias nuevas que le permitan conocer nuevas personas alrededor del mundo, nuevas culturas, cocina, historias, paisajes, actividades de relajación, y en general otras experiencias innovadoras y divertidas.

Para ella, la seguridad y acompañamiento de la agencia o aplicación quien le ofrezca el servicio es demasiado importante. Más si el país al que llega cuenta con un idioma y cultura completamente diferente. Es por ello, que siempre prefiere buscar a una amiga que viva en el país al que llega, para que la acompañe o guíe, o bien estaría dispuesta a pagar por un guía local que tenga el inglés y le pueda prestar ese acompañamiento durante su estadía en el lugar.

A Eve le encantaría conocer Colombia. Sin embargo, le preocupa el precio de los pasajes de Australia hasta Colombia. Aunque, Colombia es un país económico para ella (1 AUD equivale a 2.481,53 COP, 28/03/20), los pasajes de ida y regreso a Australia le pueden salir aproximadamente entre 4000 y 5000 AUD, lo que probablemente impediría seleccionar a Colombia como un destino turístico a corto plazo. De igual manera, estaría dispuesta a pagar paquetes entre 5000 AUD y 7000 AUD aproximadamente, pero todo incluido incluyendo

pasajes, visita a parques naturales, hospedaje tipo Glamping o Eco-lodges, alimentación, guía turístico y transporte, por un mínimo de 5 días para que se justifique el viaje.

De acuerdo a la información suministrada por Eve, con respecto a su preocupación por el alto valor de los pasajes, y datos que se encontraron en la página de la ANATO, la cual nos dice que de 3.161.527 visitantes no residentes que llegaron a nuestro país entre enero y septiembre de 2019, el 77% corresponden a turistas extranjeros principalmente de Estados Unidos, México, Argentina y Perú. (ANATO, 2019) Para nuestro proyecto nos vamos a enfocar en el mercado local y principalmente gente extranjera proveniente de los países mencionados anteriormente.

Entrevista 4 - Anfitrión/proveedor

Entrevistado 4: Manuel Mora, Asociación Ecoturística Ventana de la Luna, Choachí.

<https://www.ventanadelaluna.com/>

Link del video: <https://youtu.be/U6446l3VoDA>

Manuel Mora, representante legal de la Asociación Ecoturística Ventana de la Luna y residente del municipio de Choachí, resalta las experiencias ecoturísticas en avistamiento de aves, considerando que Colombia es el país más rico en especies de aves, con 1970 especies registradas, lo cual brinda oportunidades de negocio para la Provincia de Oriente del departamento de Cundinamarca, a través de emprendimientos que generen empleo local y resalten la importancia de los ecosistemas naturales de la región.

Expone que el mercado potencial de ecoturismo abarca todo tipo de clientes, sin embargo, resalta los turistas nacionales y extranjeros entre los 45 y 60 años, con interés en avistamiento de aves; y un nuevo nicho de mercado que incluye el trabajo con niños, como una actividad no solo turística, sino social que permite sensibilizar, brindar conocimiento y conciencia ambiental, resaltando que la Provincia de Oriente de Cundinamarca se caracteriza por ser la ruta del agua.

Por otra parte, se expone que el margen de ganancia depende en su mayoría de la cantidad de turistas que visiten el destino, para grupos pequeños (≤ 5 personas) se esperaría un margen del 20% y para grupos grandes (> 5 personas) el 35%.

Manuel considera que para potencializar la idea de negocio es importante tener una visión de calidad en la prestación del servicio, tanto en atención virtual como en acompañamiento a los destinos turísticos. Así mismo, las actividades que son necesarias para promocionar los servicios turísticos, están orientadas a promover un turismo consiente y responsable que involucre a la comunidad local. Igualmente, se requieren estrategias de publicidad, ruedas de negocios y asistencia a ferias de turismo.

El desarrollo que Manuel considera para el negocio de Ecoturismo en un mediano plazo, está orientado a definir claramente los objetivos y metas del negocio, siempre encaminado a brindar una mejor oferta, en donde el turista tenga de primera mano información clara y completa de la experiencia turística que va a elegir, y que la información genere soluciones y no dudas. Así mismo, considera que las experiencias turísticas en avistamiento de aves y senderismo son las que mayor potencial tienen en la región, resaltando que a tan solo 21 km de Bogotá el turista puede encontrar ofertas ecoturísticas de 1 o 2 días.

Por último, Manuel considera que Ecoltour es viable como idea de negocio para promover el Ecoturismo en la Provincia de Oriente de Cundinamarca y resalta la importancia de implementar actividades para reactivar el turismo en época de pandemia, en donde se promueva con publicidad un turismo responsable que cumpla con protocolos de bioseguridad y se brinden experiencias turísticas a precios exequibles.

De acuerdo a lo anterior, se tiene en cuenta la información suministrada, incluyendo en el plan de negocios aspectos asociados a la calidad del servicio y cumplimiento de protocolos de bioseguridad. Así como la promoción de experiencias turísticas en senderismo y avistamiento de aves.

Entrevista 5 - Anfitrión/proveedor

Entrevistado 5: Alejandra Echeverría, Horeb Glamping, Choachí.

Link del video: <https://youtu.be/LEEW7Uo0U4k>

Alejandra Echeverría, es la fundadora de Horeb Glamping, un lugar con espacios naturales y privados que brindan una excelente alternativa de hospedaje rural en las montañas de Choachí; Alejandra comparte su experiencia y conocimiento en temas de turismo sostenible y expone los resultados obtenidos de un estudio de mercado que realizaron con el propósito de identificar los clientes potenciales para Horeb Glamping, concluyendo que el cliente glamping no es un cliente convencional, es un visitante que cuenta con un buen nivel adquisitivo y le gusta el contacto con la naturaleza. A este tipo de cliente, le gusta un turismo diferente que deje de lado experiencias de playa y grandes aglomeraciones, y se reemplacen por experiencias responsables con la naturaleza.

Para definir el margen de ganancia esperado en este negocio y que sea atractivo, Alejandra indica que para iniciar es importante tener en cuenta el costo por noche que debe pagar una pareja, el cual es de 300.000 COP e incluye alojamiento en glamping de lujo, bebida de cortesía, baño privado, malla catamarán, desayuno, cena, fogata, caminata en bosque nativo y póliza de seguro. A partir de esta base y descontando los gastos propios del servicio, el margen esperado de aproximadamente un 70%. Sin embargo, aclara que si la reserva se realiza a través de intermediarios se aceptaría un margen de ganancia del 50%.

En relación a las posibles barreras de entrada del negocio, Alejandra indica que el dar a conocer la marca y el servicio turístico es uno de los factores más representativos que debe trabajarse a partir de una buena estrategia de mercadeo. Igualmente, cambiar el pensamiento del turista convencional para que vea atractiva la posibilidad de vivir una experiencia ecoturística.

Por otra parte, las actividades necesarias para promocionar el servicio turístico deben ir orientadas a crear alianzas estratégicas con otros prestadores turísticos (agencias de viajes), con

el fin de generar un trabajo en equipo que permita potencializar las ventas. Y así mismo, para reactivar el turismo considerando la situación actual de pandemia y potencializar el desarrollo del negocio a mediano plazo, se debe tener en cuenta que el Glamping es una tendencia del mercado y es una de las opciones del turismo del futuro, porque brinda condiciones bioseguras y de aislamiento con espacios privados para el huésped, lo cual genera confianza.

Para finalizar, Alejandra considera que Ecoltour es una idea de negocio viable, ya que muchos de los prestadores turísticos de la región no tienen la experiencia y conocimiento suficiente para posicionar la marca. Es así, que este tipo de iniciativas brindan un apoyo al anfitrión a partir de un trabajo en equipo que potencializa el negocio, en donde el prestador turístico se encarga de la prestación del servicio y la agencia de viajes online de la estrategia de marketing.

Entrevista 6. Trabajador del sector turístico

Entrevistado 6: Daniela Gómez. Estratega y relaciones públicas

Empresa: Tingua Hidden Journeys (Agencia de Viajes). <https://www.hiddenjourneys.co/>

Link del video: <https://youtu.be/r3DHIX7VdUU>

Daniela Gómez de 33 años, trabaja como estratega y relacionista publica en la Agencia de Viajes Tingua Hidden Journeys, son un equipo de viajeros que crean puentes para expandir la experiencia turística en Colombia, especialmente para aquellos que buscan viajar en sus propios términos.

A partir de la entrevista realizada identificamos ideas innovadoras como la de AWAKE TRAVEL que gano premio de innovación por la creación de una plataforma digital de viajes, donde lograron conectar a viajeros con comunidades locales y destinos de naturaleza, usando el turismo como una herramienta para proteger la biodiversidad y ofrecer a los viajeros las mejores experiencias de viaje. Se caracterizan por tener una gran oferta de Eco hoteles, guías turísticos, reservas naturales, operadores y organizaciones que están interesadas por la conservación de la biodiversidad en los territorios.

Por otro lado, se identificaron limitantes en el sector, resaltando:

- Algunas limitantes de conectividad a internet en algunos sectores por parte de los operadores turísticos locales (no tienen personal encargado de atender correos electrónicos o redes sociales), lo cual hace que las agencias intermediarias tengan una gran representación en el sector.
- Falta de bilingüismo en las comunidades. En su mayoría los guías turísticos no hablan en inglés y muchos servicios se quedan en un solo nicho por no tener capacidad para prestar servicios en diferentes idiomas, lo cual puede generar pagos por debajo de lo presupuestado.
- Aún hay percepción de inseguridad entre los turistas.

Así mismo, como industria se debe buscar que el turista se lleve una experiencia única y que se cuide el entorno de la región, sin sobre explotar un destino.

Al contactar anfitriones u operadores turísticos es importante que tengan vigente el Registro Nacional de Turismo (RNT), buscar que tengan la misma filosofía en sostenibilidad y sean empresas ecológicamente responsables. La línea de negocio debe ser congruente desde que se plantea hasta la oferta final al turista, manteniendo siempre el mismo concepto de sostenibilidad.

Teniendo en cuenta la información anterior, se valida que en el plan de negocios de Ecoltour se resalta la importancia de promover el manejo de un segundo idioma (inglés) entre los guías turísticos de la región, generar confianza frente a la percepción de inseguridad que aún se genera entre los turistas e incluir como criterios de selección de aliados estratégicos, operadores turísticos con Registro Nacional de Turismo (RNT) vigente.

Entrevista 7. Guía turístico bilingüe experto

Entrevistado 7: Freddy Antonio Valbuena Ávila

Experiencia: Guía turístico bilingüe experto, Storyteller y administrador de empresas.

Link del video: <https://youtu.be/FwOpichTIyc>

Freddy argumenta que Colombia se caracteriza por ser un lugar biodiverso y atractivo para el ecoturismo. Sin embargo, es importante que se genere conocimiento y conciencia de esta riqueza en el país, para que se preserven los ecosistemas y se protejan las comunidades locales.

De acuerdo con Freddy, el mercado potencial incluye aquellas personas mayores de 30 años que estén dispuestas a pagar y disfrutar de experiencias diferentes, que busquen el contacto con la naturaleza y quieran alejarse de lo cotidiano.

Con respecto a las motivaciones que tienen los clientes de una agencia de ecoturismo para adquirir sus servicios, Freddy argumenta que más que los paquetes de ecoturismo en sí, las personas buscan experiencias únicas que expliquen el porqué de las cosas en conexión con el lugar que buscan visitar. Es decir, buscan historias que expliquen los lugares, su cultura, su esencia, entre otras cosas.

Las posibles barreras de entrada que ve Freddy con respecto al negocio de turismo sostenible, se encuentran: los cambios políticos, la inseguridad, la falta de conciencia y educación por parte de comunidades locales, intereses personales y la desconfianza económica por parte de la población local en relación con los beneficios y oportunidades que se puedan adquirir por medio de la ejecución de emprendimientos sostenibles. Es decir, enfrentarse posiblemente a personas que piensen que es mejor, por ejemplo, “deforestar el páramo para cultivar papa” porque da más.

En relación con las ideas innovadoras que Freddy conoce frente a la promoción de ecoturismo, se menciona el storytelling dentro de una experiencia turística, el cual permite envolver al turista en un realismo mágico.

Con respecto a las pautas que se deberían tener en cuenta para una correcta selección de promotores locales turísticos para Ecoltour, Freddy argumenta que es importante que se seleccionen personas líderes apasionadas por el lugar que se desee promover. Además, que

sientan amor, aprecio, y respeto por este mismo, para que exista una sincronía entre la persona y el lugar, y de esta manera se pueda transferir esto al turista. También, deben conocer muy bien las historias que han surgido a través del tiempo en la zona y su gente.

Por último, Freddy concluye que Ecoltour es viable porque Colombia es multicultural y biodiverso. Además, porque en este momento estamos en un periodo de transformación que nos conduce a actividades que tienen que ver con bienestar, conciencia, sostenibilidad, y que no sean masivas. Sin embargo, es importante indagar más acerca del turismo rural comunitario, y la forma de generar esa “emoción, misticismo y ritual” en las experiencias ecoturísticas que se tienen planeadas.

Entrevista 8. Experto en emprendimiento

Entrevistado 8: Vladimir Guzmán Mendoza, Co-founder / CTO en Hoy Trabajas.

<https://hoytrabajas.com/>

Link del video: <https://youtu.be/AyxncOEcejA>

Vladimir Guzmán Mendoza, experto en emprendimiento, Co-founder / CTO en Hoy Trabajas, nos dice por medio de la entrevista, que el proyecto que tenemos propuesto por medio de Ecoltour, es muy interesante y viable. Debido a que el turismo es un mercado en crecimiento y la sostenibilidad ha cobrado gran relevancia en los proyectos (correct timing), en donde además se pueda generar valor no solo para el negocio sino para las comunidades en condiciones de pobreza, disminuyendo así la desigualdad económica; hace de la idea de negocio algo interesante hoy en día para los inversionistas.

Vladimir sugiere que es importante tener al menos una inversión mínima propia y buscar la manera más adecuada, fácil, y utilizando la menor cantidad de recursos posible, la oportunidad de conseguir los primeros posibles clientes y obtener de esta manera un producto mínimo viable, que permitiría al proyecto, entrar a participar en aceleradoras para búsqueda de inversión y acompañamiento para su crecimiento. Ejemplos de empresas y aceleradoras para búsqueda de

inversión son: Rockstart, Wayra Colombia, Web Combinator, BID, Fondo Multidonate Colombia, Innpulsa, Fondo Emprender, y Endeavor.

Él sugiere que la mejor forma de hacer lo anterior, es tener al menos una landing page elaborada que ofrezca los primeros paquetes eco turísticos, un guía que hable inglés y proveedor de Glamping o Eco-lodge local seleccionado, un equipo de trabajo experto que se complemente y comparta la misma pasión, misión, visión y valores del negocio, y actores claves de la región, como también Hostales en la ciudad de Bogotá, en donde llegan los turistas del exterior inicialmente, buscando nuevas experiencias y recomendaciones, los cuales podrían ser los primeros clientes, para obtener de esta manera el producto mínimo viable. Hacia futuro con mayor inversión se puede ir creciendo poco a poco, e inclusive, él recomienda tener la posibilidad de que el negocio considere crear y gestionar un eco-lodge o glamping propio que contrate y capacite solo personal local de la comunidad, y de esta manera se genere trabajo en la región y facilite las actividades de turismo sostenible de Ecoltour.

De acuerdo a lo anterior, se tiene en cuenta la información suministrada, incluyendo en el plan de negocios hostales importantes de Bogotá como socios claves y las actividades llevaran inicialmente a obtener un producto mínimo viable.

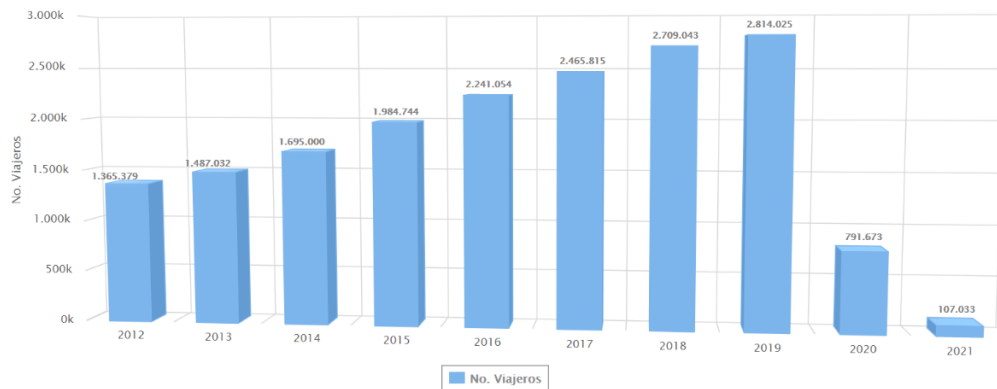
4.2.3 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado

Los clientes de Ecoltour son turistas nacionales (52%) y extranjeros (48%), entre 26 y 35 años. A nivel nacional provenientes principalmente de Bogotá, pero también de Villavicencio y municipios de Cundinamarca (Sánchez, 2014).

Además, de acuerdo al Centro de Información Turística de Colombia, el flujo de turistas extranjeros a Colombia iba en crecimiento antes de la pandemia (CITUR, 2021). 3,9 millones de visitantes no residentes de enero a noviembre de 2019; 5,4% más que 2018 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2020). Sin embargo, no significa que no siga esa tendencia después de este suceso. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de

Estadística - DANE, en el año 2017, el turismo en Colombia aumentó en un 27 %, con un crecimiento que triplica el promedio anual en el mundo (Universidad de Cundinamarca, 2019). A continuación, se muestra la gráfica de llegada de visitantes extranjeros no residentes a Colombia a partir del año 2012 al 2021:

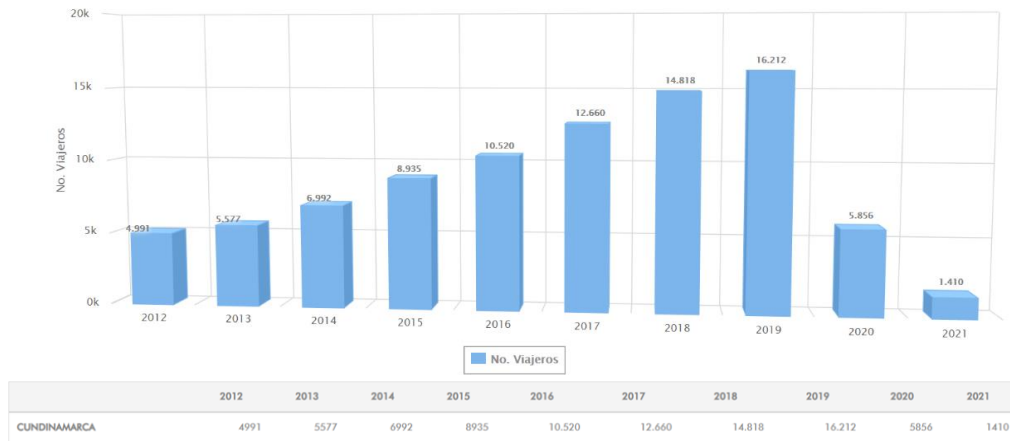
Ilustración 10. Llegada de visitantes extranjeros no residentes a Colombia (2012 -2021)



Fuente: Migración Colombia – Cálculos OEE – MINCIT (2021-02)

Para el caso general de Cundinamarca, el flujo de turistas de igual manera fue positivo hasta finales del 2019, viéndose afectado por el COVID19 en el 2020 y 2021. A continuación, se detallan las estadísticas:

Ilustración 11. Llegada de visitantes extranjeros no residentes a Cundinamarca (2012 -2021)



Fuente: Migración Colombia – Cálculos OEE – MINCIT (2021-02)

Es de resaltar que el departamento de Cundinamarca no cuenta con un sistema de información turística que permita monitorear estadísticamente el mercado turístico y describir un perfil del turista que visita la región (IDECUT, 2020). Sin embargo, para obtener los resultados de la demanda turística de la región se toma como referencia la información del *Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca*, que indica que:

- El 80% de los visitantes del departamento tienen su residencia habitual en la ciudad de Bogotá, el 15% en otras regiones del país, mientras que el 5% tienen su residencia en el exterior.
- Casi el 60% de los turistas indica que se quedan entre 2 y 3 días, seguido por una sola noche. Lo que indica que no hay actividades suficientes para realizar o atractivos por conocer, para que el turismo permanezca en Cundinamarca.
- El 50% de los turistas visitan el departamento de Cundinamarca por motivo de descanso y relajación, el 20% por actividades de aventura y naturaleza y el 5% por actividades relacionadas con la cultura y la gastronomía.
- Frente al nivel socioeconómico de los turistas de Cundinamarca, el 50% es de estrato 4, 30% de estrato 3 y el 20% estrato 5 y 6. El tamaño del grupo de viaje se divide en un 60% en familias, 25% parejas, 10% grupo de amigos y 5% otros.

- La mayoría de visitantes en el departamento son jóvenes adultos entre los 27 y 40 años. Seguido por los adultos de 41 a 65 años.
- El total de turistas extranjeros en Cundinamarca en 2016 fue de 14,726, cifra que representa solo el 1% de los turistas internacionales en Colombia.

Por otro lado, en los últimos 10 años, “el aporte al PIB del turismo se ha mantenido en una senda de crecimiento entre el 3,5% y 3,8%” y, de no ser por la crisis ocasionada por el COVID-19, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo esperaba que en el 2020 el aporte del turismo al PIB fuera de \$37,3 billones: la cifra más alta de la historia hasta el momento (Mis Finanzas para Invertir, 2021).

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta valores aproximados con la información encontrada, el cálculo de la cuota de mercado de Ecoltour para el 2022, el cual espera finalizar el año 2022 con unas ventas totales de 1,110,383,098 COP, sería el siguiente:

Cuota de mercado: $\$1,110,383,098 / \$37.3 \text{ billones} = 3\%$ aproximadamente para el 2022. Suponiendo que las ventas totales para la industria de turismo sean similares a las esperadas para el 2020 por parte del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en Colombia.

4.2.4 Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto

La generación de ingresos para el plan de negocios, parte del concepto asociado a que un proyecto de turismo sostenible debe tener como objetivo generar suficientes ingresos para cubrir sus gastos operacionales, más una cantidad adicional para invertir en conservación y prioridades de desarrollo de la comunidad. Lograr esto depende de la importancia del sitio como destino turístico y de las capacidades de mercadeo y manejo de la administración (Mercadeo & generación de ingresos, 2007).

Dado lo anterior, la estrategia definida por Ecoltour se establece tomando como base el manual de (Mercadeo & generación de ingresos, 2007) y se describe a partir de los siguientes mecanismos:

- **Tarifas de entrada:** Valor que se incluye en el costo total del paquete turístico y se cobra a los turistas para entrar a un parque natural y/o área protegida u otro sitio de turismo sostenible. Los turistas nacionales generalmente pagan menos que los extranjeros por regulaciones nacionales. Bajo este contexto, para definir las tarifas se tiene en cuenta la disposición a pagar por el acceso al área por parte del visitante, comparación con tarifas en otros sitios similares o en circunstancias similares, y cubrir los costos asociados a la administración para proveer oportunidades de turismo sostenible.
- **Tarifas de admisión:** Se cobra por el uso de una instalación o actividad especial. Por ejemplo, una clase de fotografía.
- **Tarifas de uso:** Se cobra por el uso de servicio particular ofrecido en el sitio, que incurra en un mayor costo que lo que está cubierta en la entrada (algunos anfitriones optan por no cobrar la entrada y a cambio cobran por cualquier actividad en la que el visitante quiera participar). Ejemplos de esto sería cobrar una tarifa por uso de la zona de termales en Choachí o visita a fincas cafeteras con experiencia como agricultor.
- **Ventas locales:** En muchos casos, el anfitrión puede vender souvenirs, comida, artesanías y otros productos. Las ganancias de estas ventas es otra forma de recolectar recursos.
- **Concesiones:** Éste es el mecanismo por el cual el anfitrión ofrece servicios al visitante dentro de un sitio de turismo sostenible. El caso más común es el de alojamiento y servicio de alimentación a los turistas. La utilización de caballos, guías de turismo y transporte pueden ser también realizados a través de este mecanismo. Las ganancias se pueden cobrar de acuerdo al número de personas, como un porcentaje de la ganancia neta del anfitrión; como una tarifa fija; o una combinación de las anteriores.

4.2.5 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

Existen varias oportunidades en el mercado del Ecoturismo en Colombia, como se muestra en la tabla 6 “Riesgos y oportunidades del mercado”, oportunidades y riesgos del mercado. Sin embargo, uno de los puntos más importantes a tener en cuenta en el presente, es mitigar los riesgos asociados a este.

De acuerdo a las Naciones Unidas (2020), la hoja de ruta para mitigar riesgos en el mercado del Ecoturismo, con el objetivo de tener un sector más sostenible e inclusivo, es siguiendo la siguiente ruta:

- Gestión de la crisis y mitigación de los efectos socioeconómicos en los medios de subsistencia.
- Impulso de la competitividad y aumento de la resiliencia.
- Promoción de la innovación y de la digitalización del ecosistema turístico.
- Promoción de la sostenibilidad y el crecimiento ecológico inclusivo.
- Fortalecimiento de la coordinación, las alianzas y la solidaridad para la recuperación socioeconómica.

Lo anterior, con la aplicación y la comunicación de protocolos adecuados de salud y seguridad en todos los puntos del viaje serán fundamentales para restablecer la confianza y garantizar al mismo tiempo la seguridad de los viajeros, los trabajadores y las comunidades receptoras. Para esto, será esencial que los países colaboren y cooperen para tal fin (Naciones Unidas, 2020).

5. PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

El presente capítulo se centra en la definición del plan de introducción de mercado para Ecoltour e incluye el objetivo mercadológico, estrategia de mercadeo, estrategia de servicio, estrategia de distribución, estrategia de precio, estrategia de comunicación y promoción, y estrategia de fuerza de ventas. Además, este capítulo tiene como objetivo presentar el presupuesto de la mezcla de mercadeo.

5.1 OBJETIVO MERCADOLÓGICO

Dar a conocer la marca Ecoltour a través de medios digitales con el fin de brindar información completa y clara de la opción turística a visitar en la Provincia de Oriente del departamento de Cundinamarca asegurando el éxito del emprendimiento en las plataformas digitales.

5.2 ESTRATEGIA DE MERCADEO

La estrategia de mercadeo diseñada para Ecoltour dentro del plan de negocios, tiene como punto de partida constituir una vía de marketing apta para encontrar mercados, estimular la demanda turística y realizar intercambio de valor con los consumidores a través de medios digitales y electrónicos (Solé & Campo, 2020).

A continuación, se definen los recursos y herramientas que se encuentran en tendencia y ayudaran a que Ecoltour a ocupar los primeros lugares en los motores de búsqueda, poniendo al servicio de los clientes y el público objetivo las mejores experiencias turísticas.

Página Web

El dominio de Ecoltour se crea a través de Godaddy considerando que es una empresa registradora de dominios de internet reconocida y que brinda diferentes alternativas rápidas y

confiables. El dominio se adquiere con una extensión “.com” ya que es la extensión de dominio más usada en el mundo (Hostinet, 2020),

La página web www.ecoltour.com ofrecerá toda la información turística que el viajero necesita. Tendrá información de sitios, hoteles, parques naturales, glampings, ecolodges, gastronomía y medios de transporte por mencionar algunos. Igualmente, tendrá un diseño por filtros de búsqueda, empezando por las categorías de viaje que se clasifican en experiencias culturales y gastronómicas, naturaleza y paisaje, hospedaje natural y turismo extremo; de allí parten las variables que determinarán el plan turístico final con los servicios, descripción, actividades, fechas de viaje, número de viajeros, precio y forma de pago. Así mismo, todas las opciones turísticas se encuentran enmarcadas como actividades de turismo sostenible, atendiendo requisitos legales, socioculturales y ambientales.

Ilustración 12. Experiencias Turísticas Ecoltour



Fuente: Elaboración propia

Implementación de un blog

El diseño del blog de Ecoltour será una herramienta que permitirá atraer nuevos clientes y fidelizar los mismos, a través de contenido que trasmite liderazgo en el sector turístico, sea interactivo, dinámico y genere aprendizaje tanto al anfitrión como al turista.

La sección del Blog de Ecoltour será una sección que hará parte de la página Web. El contenido de esta sección se actualizará cada mes y los artículos a publicar estarán relacionados con temas tales como:

- Turismo sostenible y naturaleza
- Ecoturismo en la provincia Oriente de Cundinamarca
- Turismo postpandemia
- EcoExperience en la provincia Oriente de Cundinamarca
- Glamping: lujo en medio de la naturaleza
- Diferencias entre Ecolodge y Glamping
- Turismo y desarrollo local

Estos artículos deberán ser llamativos, acompañados con imágenes que impacten e infografías de gran contenido visual.

Posicionamiento en buscadores

Ecoltour gracias a su blog con contenido creativo e informativo de la provincia realizará una estrategia de posicionamiento orgánico en buscadores. “El Posicionamiento Web se define de forma elemental, como la posición ocupada por un URL de un sitio o página web, en el listado presentado en un buscador al realizar una búsqueda sobre su motor aplicando un conjunto de palabras clave” (Alós, 2011, p. 37).

Gracias a los blogs las arañas de los buscadores pueden detectar mucho más fácil las palabras inscritas en ellos, además de esto también se creará contenido multimedia, pero de poca duración y sencillos para que al usuario no le tome mucho tiempo descargar la página. Se aplicarán metadatos con información para varios idiomas para que a los motores de búsqueda les resulte más fácil encontrar la landing page de Ecoltour. La página de Ecoltour tendrá además versión en español e inglés para tener un mejor posicionamiento.

Las palabras clave de la página web de Ecoltour, son las siguientes gracias a la herramienta Keyword.io las cuales ayudará para el posicionamiento orgánico.

Tabla 22. Palabras Clave para posicionamiento en buscadores

Provincia de oriente de Cundinamarca turismo
Glamping Choachí/ Fómeque/ Ubaque
Gastronomía Choachí/ Fómeque
Hospedaje Choachí/ Fómeque/Ubaque
Choachí la Chorrera
Laguna de Ubaque
Sitios turísticos de Choachí/ Fómeque/ Ubaque
Choachí parque natural
Fómeque Chingaza
Ubaque caminata
Recursos naturales de Ubaque

Fuente: Elaboración propia con base en Keyword.io.

5.3 ESTRATEGIA SERVICIO

La estrategia de servicio de Ecoltour se orienta a identificar las necesidades de los clientes y saber cuáles son las tendencias y patrones de comportamiento, con el fin de aumentar ventas, fidelizar clientes y atraer más tráfico al sitio web. Por lo cual, se implementará la analítica web

como un proceso que ayuda a recopilar y revisar todos los datos provenientes de la página web, con el fin de garantizar su efectividad, así como saber qué tipo de acciones o tendencias siguen los clientes, lo que permitirá fortalecer procesos de gestión y desarrollar servicios nuevos (Hubspot, 2021).

Para hacer el seguimiento a las métricas de la página de Ecoltour se utilizará principalmente Google Analytics, que es una herramienta robusta y gratuita para poder hacer seguimiento al comportamiento de la web. Para el comportamiento en redes sociales, y poder hacer el seguimiento a la pauta que se haga desde las mismas (especialmente Facebook), se utilizará la herramienta de Facebook for Business la cual también permite conocer los detalles de las publicidades pagas que se hagan desde la misma. Desde Instagram también se pueden unir las campañas con las de Facebook para así garantizar el alcance de las mismas y tener posibilidad de visualizar en la misma interfaz.

5.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución de Ecoltour consiste en establecer canales efectivos de conexión entre la experiencia turística y el turista, para lo cual se definen los siguientes:

Redes sociales

En la estrategia de marketing online se crean redes sociales para fomentar el valor natural, cultural y social de la comunidad ante los grupos de interés. Las redes sociales “Son un vehículo para que los consumidores compartan información en forma de texto, imágenes, audio y video entre sí y con las empresas. Los social media permiten que los especialistas en marketing establezcan una voz pública y una presencia en la Web” (Kotler y Keller, 2012, p. 546).

Se tendrá un perfil en Facebook llamado “Ecoltour”, en Instagram “@Ecoltour” y en YouTube “Ecoltour”. Estos nombres están disponibles de acuerdo a Namecheckr.

El community manager de Ecoltour se encargará de crear contenido visual, e informativo en Facebook para promover la cultura y el valor natural de la Provincia de Oriente del departamento de Cundinamarca. En YouTube se promocionarán videos del paisaje turístico natural de la provincia, los cuales estarán disponibles a los turistas, además se crearán videos para promover las comunidades interculturales de la región. En Instagram se subirán imágenes muy llamativas de los sitios turísticos y de información de los servicios que ofrecerá Ecoltour.

Estas redes sociales serán el espacio para interactuar con los clientes, además de promover la página y generar contenido para fidelizar, también servirán para tener comunicación con ellos mediante el chat, lo cual facilitará aún más generar ventas por los servicios que ofrecerá Ecoltour.

Las redes sociales activas en este momento son las siguientes:

- Facebook: <https://www.facebook.com/Ecoltour>
- Instagram: <https://www.instagram.com/ecoltour/>

Email marketing

Se propone para Ecoltour un plan de Email marketing como estrategia de retención de clientes y que mantenga a los mismos informados acerca de las promociones, información y noticias de los servicios turísticos que se ofrece. Con el Email marketing Ecoltour se ahorrará costos en imprentas, y mensajería.

El correo electrónico “... permite que los especialistas en marketing informen y se comuniquen con los clientes por un costo mucho menor que el que implicaría hacerlo con una campaña de “correo-d” o correo directo (Kotler & Keller, 2012, p. 543)

A los clientes de Ecoltour se les pedirá permiso para que reciban los correos para que no sean marcados como Spam. Solo a los clientes que hayan autorizado esto se les enviará correos

electrónicos. Los asuntos de los correos serán llamativos y sencillos para que el usuario sienta la curiosidad de abrirlo.

Los correos electrónicos irán acompañados de poster e imágenes llamativas alusivas al paisaje turístico de la Provincia de Oriente, para que llame la atención del cliente y se sienta asombrado. Sin embargo, la información de precios y promociones irán en texto únicamente, esto debido a que, si el mensaje está en imágenes, este contenido puede que no sea visualizado por el cliente.

La estrategia del Email marketing se centrará en enviar correos electrónicos por campaña y no mezclar los tipos de servicios, de esta forma el mensaje será más conciso y no confundirá al cliente (Acens, 2013).

Se iniciará como prueba piloto con la plataforma de email marketing Sendinblue. Esta plataforma contiene plantillas para que el correo electrónico sea más llamativo y se iniciará con el plan gratuito.

Display y remarketing

La publicidad tipo “display” es un recurso que se ha utilizado por varios años para el marketing digital, aun así, continúa siendo uno bastante efectivo (Campos, 01 de septiembre de 2018). Dichos recursos se alojan en páginas web, plataformas sociales u otros medios digitales con el fin de motivar a los usuarios a darle clic para así llegar a una landing page en la cual deberá tomar una acción (Whatley, 3 de julio de 2019), en este caso adquirir un paquete turístico. Para el presente emprendimiento, será de gran utilidad aprovechar el recurso que proveen los banners ya que al poder utilizar fotos llamativas de los destinos publicitados por Ecoltour se podrá captar su atención de manera más precisa.

Este tipo de herramientas son igualmente útiles para utilizar en campañas de remarketing, en las cuales se utilizan los anuncios dirigiéndolos especialmente a los usuarios que ya han visitado un sitio web específico. En este orden de ideas, el objetivo es animarlos nuevamente a volver al

sitio web para realizar la misma acción que ya hicieron (una compra), o que pudieron dejar inconclusa por x o y motivo (Whatley, 3 de julio de 2019). La intención es no perder clientes en el camino entre que llegan a conocer los servicios y paquetes turísticos de Ecoltour y se materializa la compra. Es especialmente para este tipo de clientes que las campañas de remarketing de display permiten así volverles a llegar a dichos usuarios con mensajes personalizados para animarlos a volver a la landing page y concretar así sus compras (Campos, 01 de septiembre de 2018).

Para Ecoltour, por ejemplo, podrá ser útil la utilización del modelo de pago llamado Coste por Clic (CPC) en el cual el emprendimiento pagaría al intermediario únicamente cada vez que un usuario haga clic sobre su anuncio (Campos, 01 de septiembre de 2018).

Por temas de alcance y de soporte, se ha elegido utilizar la Red de Display de Google ya que ayuda a captar su atención al comienzo del ciclo de compra y también ayuda a recordarle a los usuarios sobre los productos o servicios que les interesan (como en el caso del remarketing) y permite medir con bastante eficacia los resultados de las campañas (Google, 2020). Finalmente, dicha red permite acceder a millones de sitios web directamente desde la cuenta de Google Ads del emprendimiento, desde la cual también se puede hacer el seguimiento y monitoreo a los clics, impresiones y conversiones (Whatley, 3 de julio de 2019).

Además, aprovechar el recurso que tiene Facebook Ads para poder dirigir muy específicamente la pauta, lo cual resulta ser bastante útil ya que se puede segmentar de manera muy puntual al público al cuál se pretende llegar. Esta segmentación se puede hacer ya sea por su locación geográfica, género, edad, gustos, miedos, páginas o grupos de Facebook que sigue, entre otros. En este orden de ideas, el administrador de anuncios de Facebook permite, entre otras cosas (Facebook for Business, 2020):

- Duplicar los anuncios, conjuntos de anuncios y campañas publicitarias.
- Editar la configuración de los anuncios (como la segmentación y el presupuesto).
- Consultar todas las métricas en una sola vista consolidada.

- Analizar los resultados y llevar a cabo modificaciones con fundamento en los anuncios y las campañas.
- Personalizar gráficos y tablas para ver así las métricas más relevantes.

Relaciones públicas

Según Wright (6 de julio de 2018), un estudio de la compañía Nielsen establece que el 92 % de los consumidores alrededor del mundo dicen que confían más en el “Earned Media”, por ejemplo, las recomendaciones que les hacen sus amigos o familiares, por encima de cualquier otra manera de publicidad, lo cual equivale a un incremento del 18 % en comparación al 2007.

En este orden de ideas, Malena (4 de enero de 2018), menciona que el Earned Media (valor de medios) se conoce como el “boca-oído” del mundo online y se refiere a cualquier comunicación realizada en torno a una marca (menciones, participaciones, shares, recomendaciones, y otro tipo de interacciones con la marca) que han sido publicadas por otras fuentes externas de forma voluntaria. Estas menciones pueden ser en redes sociales y/o por influencers y aumentan el valor de medios obtenido (orgánico) y a su vez también aumenta el “awareness” de la marca sin la necesidad de gastar tanto dinero.

Así las cosas, y con el fin de dar a conocer y publicitar a Ecoltour y los productos que ofrece, se han determinado inicialmente los micro influencers como actores relevantes que pueden aportar a dichos objetivos mencionados anteriormente. Es así, que a través de las agencias de influencers, se ofrecerán viajes y estadías gratis a aquellos micro influencers que cuenten con más de cinco mil seguidores en sus perfiles (y de acuerdo con el perfil de cliente definido por Ecoltour) con el fin de que a través de sus cuentas hagan difusión de los diferentes destinos y paquetes turísticos. Dentro de este grupo se priorizarán especialmente los micro influencers de viajes, quienes conocen mucho más este nicho del mercado y sus seguidores son personas que estarían más inclinadas a comprar los paquetes que ofrece Ecoltour.

5.5 LA ESTRATEGIA DE PRECIO

Ecoltour adopta la estrategia de fijación del precio con base en los costos, cost-plus, que consiste en establecer un precio de venta basado en el costo y añadir un margen de utilidad (Cuevas, 2002), para lo cual, el precio se establece tomando como base dos criterios; primero la determinación del costo total de la experiencia turística, al cual se le incrementa el margen de utilidad establecido entre el 20 y 30%; y segundo, el precio de venta posible que se compara con los precios de los competidores del mercado, ajustándolo de acuerdo con las circunstancias consideradas; por lo cual, se requiere de alianzas estratégicas con los prestadores de servicios turísticos para garantizar precios y servicios competitivos. En esta forma, el costo más el margen de utilidad es la base del precio propuesto.

Dado lo anterior, la fórmula de costeo de experiencias turísticas se realiza de la siguiente manera:

Ilustración 13. Fijación de precio



Fuente: Elaboración propia con base en (Cuevas, 2002)

- Costos Base: Costos fijos + Costos variables**

Se incluyen costos asociados a la experiencia turística tales como: servicio de Guía Turístico, transporte terrestre, hospedaje, alimentación y entrada a atractivos turísticos
- Margen de utilidad: Margen de utilidad bruto + Margen de utilidad neta**

Expresa la rentabilidad considerando, además de las ventas y costo de los planes turísticos, todos los demás gastos asociados a la comercialización y administración de la empresa.

Para el cálculo de la obtención de precios de Ecoltour se presenta el anexo D, el cual muestra el costo base y margen de utilidad por cada experiencia turística, hasta la obtención del precio final al cliente.

5.6 LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Como estrategia de comunicación y promoción Ecoltour diseña la imagen corporativa mediante el desarrollo de atributos que promuevan el turismo sostenible resaltando el ecoturismo como un viaje responsable a áreas naturales que conservan el ambiente y mejoran el bienestar de la población local, para lo cual se ha desarrollado el siguiente logo en español e inglés que será registrado dentro de la categoría de marcas y distintivos en la Superintendencia de Comercio Industria y Turismo:

Ilustración 14. Logo Ecoltour versión clara



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15. Logo Ecoltour versión oscura



Fuente: Elaboración propia

La promoción es una de las 4 Ps del marketing mix. Además, forma parte de las comunicaciones comerciales que tienen lugar en el mercado objetivo para ganar conciencia de marca y fomentar conversaciones con los posibles clientes y compradores (Trillo, 2021).

Para el caso de Ecoltour, se seguirán los siguientes tipos de promoción (Trillo, 2021):

- **La venta directa:** se refiere a una comunicación directa con un público sumamente seleccionado a través de distintos canales de marketing. Por ejemplo: correos electrónicos, campañas digitales en redes sociales como Facebook, Instagram, y Youtube. ferias de turismo, blog institucional que llevan a la generación de leads, grupo de Whatsapp, llamadas telefónicas.
- **Relaciones públicas:** Para crear una buena imagen corporativa y fomentar una buena relación con el cliente, es importante que Ecoltour tenga una buena reputación en diferentes medios, como en el caso de redes sociales, artículos de periódicos y revistas, seminarios, charlas, plataformas de reseñas como TripAdvisor y Lonely Planet.
- **Promociones B2B y B2C:** Ecoltour no sólo creará relaciones de negocios con los dueños de Ecolodges, Glampings, personas locales y clientes, sino también se encargará de crear alianzas y negociaciones con otras empresas del sector que estén alineados con la misma estrategia de Ecoltour.

- **El marketing boca a boca:** Se refiere al proceso mediante el cual se motiva a la gente para compartir información sobre los servicios de la empresa con otros. Teniendo en cuenta que la gente confía más en lo que otros dicen que en lo que las propias empresas dicen, ayudará a Ecoltour a atraer a los clientes adecuados. Dentro de este concepto, se podría involucrar micro influencers, comentarios de clientes, referencias, etc.
- **Programas de fidelidad del cliente:** Este tipo de programa induce a los clientes actuales a comprar con más frecuencia; también pretende conservarlos como clientes, lo cual traerá grandes beneficios a largo plazo. Para el caso de Ecoltour, se ofrecerán descuentos especiales, experiencias únicas, y cupones de regalos a los clientes frecuentes.

5.7 ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS

La estrategia de ventas de Ecoltour está orientada a desarrollar y posicionar la marca, brindando atención personalizada al cliente, (desde antes de su llegada hasta después de la experiencia) generando retroalimentación y servicio postventa con el objetivo de generar fidelización.

Para esto, se busca la optimización de canales online, en donde la página web se desarrolla con características de fácil navegación, descripción exacta, fotos y videos de las experiencias turísticas, y utilización rápida de cupones de descuento cuando aplique, cálculo de costos de transporte, alimentación, hospedaje; facilidad de pago, seguridad en la transacción, y sección para comentarios sobre el servicio. El medio de monetización a utilizar será a través de tarjeta de crédito, PayU y otras opciones de pago con cuentas débito ahorro y corriente (PSE) que ofrezcan ventajas de confianza, seguridad, aceptación de pago, protección al cliente si opta por devoluciones, y realización de la transacción sin abandonar el sitio web.

Así mismo, se busca mejorar el potencial de posicionamiento de la página web y contenidos a través de la optimización de motores de búsqueda, que tienen como objetivo que cuando alguien busque en Google u otro motor de búsqueda una experiencia turística, el sitio web de Ecoltour

quede en los primeros resultados de búsqueda. Igualmente, permite localizar, catalogar y ordenar la información disponible en la web a partir de la identificación de palabras clave o keywords que se relacionan directamente con los intereses o intenciones que los consumidores tienen frente al servicio que la empresa ofrece (Auza, 2020).

Dado lo anterior, Ecoltour implementa dos maneras básicas de utilizar los motores de búsqueda, resaltando enlaces orgánicos y patrocinados, que se definen a partir de una campaña SEO y SEM que busca llegar a más clientes a partir de la promoción de servicios turísticos. Como primera medida, el plan SEO está orientado a contratar un Community Manager que se encargara de mejorar el posicionamiento de la marca Ecoltour y se encargará de optimizar el sitio web para que la empresa salga en las primeras posiciones recomendadas por Google sin tener que realizar una campaña paga. Adicionalmente, será el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online de Ecoltour, con habilidades de comunicación y diseño, creando y manteniendo canales de comunicación con los clientes y en general con cualquier usuario interesado en tener una experiencia turística con valor natural, cultural y social en la Provincia de Oriente de Cundinamarca.

Por otra parte, el plan SEM cuenta con un presupuesto para la realización de campañas pagas, el cual se define a partir de la identificación de las siguientes palabras clave y se define el costo por clic a través de la herramienta Ubersuggest:

Tabla 23. Visión general de la búsqueda en Ubersuggest

Palabra clave	Volumen de búsqueda	Costo por clic COP	No clic pago	Costo del clic COP	Costo del clic (Pareto-20%) COP	Dificultad SEO
Turismo en Choachí	10	0	1	0	0	17
Provincia de oriente Cundinamarca	10	0	1	0	0	5
Hoteles en Fómeque Cundinamarca	10	0	14	0	0	10
Choachí Hotel Santa Mónica	480	749,63	45	33733,35	6746,67	19

Palabra clave	Volumen de búsqueda	Costo por clic COP	No clic pago	Costo del clic COP	Costo del clic (Pareto-20%) COP	Dificultad SEO
Choachí Hoteles	880	894,75	46	41158,5	8231,7	57
Choachí Aguas termales	720	211,13	12	2533,56	506,712	17
Ubaque Laguna	260	0	1	0	0	58
Ubaque Turismo	70	0	1	0	0	19
Hoteles Ubaque Cundinamarca	20	128,25	7	897,75	179,55	16
TOTAL	2430	1983,76	112	78.323,16	15.664,63	186

Fuente: Elaboración propia con base en (Ubersuggest, 2020).

Aunque en el análisis de visión general de la búsqueda en Ubersuggest se visualiza que hay un pago total de 112 clics, para Ecoltour se establecerá el presupuesto a partir del principio de Pareto, también conocida como la Regla del 80/20 (o 20/80), que establece que el 80% del éxito de una empresa se genera con el 20% de su esfuerzo (Bizneo, s.f.), por lo cual se tomará un estimado del 20% para planear dicho presupuesto, lo que da un promedio de 18 clics pagos al mes, por un valor aproximado de \$16.000 COP.

5.8 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO

El presupuesto de la mezcla de mercadeo parte de un conjunto de variables controlables por Ecoltour, denominadas comúnmente mezcla de mercadotecnia o, en su expresión en inglés, marketing mix, que contiene las cuatro “p”, producto (product), distribución (distribution), comunicación (communication) y precio (price). En este mix se incorpora el servicio (service) como quinto elemento, por considerar que el paquete de valor ofrecido está compuesto por beneficios donde el servicio es un componente de valor agregado que puede constituir una ventaja competitiva, toda vez que los clientes actúan estimulados por la búsqueda de valor. (Peñaloza, 2005, pág. 74).

Es así que, Ecoltour al ser un startup, define inicialmente su presupuesto de mezcla de mercadeo con el propósito de experimentar y obtener resultados que sean la base para ir

actualizando el presupuesto de los demás meses, previendo la fluctuación de usuarios mes a mes. Esto permitirá subir el presupuesto en aquellas campañas que están funcionando y disminuir o pausar aquello que no funcione (Valdez, 2020). Basado en lo anterior, a continuación, se define el presupuesto de la mezcla de mercadeo asignado para Ecoltour:

- Campaña SEO y SEM asociadas al análisis de competidores, investigación y propuesta de palabras clave, potencial de búsquedas mensuales, propuesta de estructura de contenidos y optimización de página web con un presupuesto de 15.719.308 COP.
- Analítica web, configuración y definición de campañas en Google, Facebook e Instagram serán por 7.500.000 COP.
- Publicidad gráfica, inclusión de palabras clave con asignación de 18 visualizaciones mensuales (clics) con un valor de 16.000COP, para un total de 192.000 COP y así fortalecer los motores de búsqueda y de esta forma promover la venta por el e-commerce.

Dado lo anterior, se define:

Tabla 24. Presupuesto mezcla de mercadeo

Descripción	Meses	Valor Mensual	Valor Total
Campaña SEO y SEM			
Estudio de palabras clave. Análisis de competidores, investigación y propuesta de palabras clave, potencial de búsquedas mensuales, propuesta de estructura de contenidos y optimización de página web	12	1.309.942,33	15.719.308
Analítica Web			
Configuración Google analytics	3	2.500.000	7.500.000
Definición de campaña en Google y redes sociales			
Costo por 18 clics al mes	12	16.000	192.000
TOTAL		4.843.500	23.219.500

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras

Adicionalmente, se resalta el apoyo de un Community Manager, diseñador gráfico con una asignación mensual aproximada de 3.000.000 COP, según lo consultado en las ofertas referentes de portales de empleo como elemplo.com y CompuTrabajo.

6. ASPECTOS TÉCNICOS

El presente capítulo se centra en la oferta turística ofrecida por Ecoltour e incluye los objetivos del servicio, ficha técnica del servicio, descripción del servicio, necesidades y requerimientos, y características de la tecnología. Además, el capítulo presenta el modelo de gestión integral del servicio, política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad del plan de negocios propuesto.

6.1 OBJETIVOS DEL SERVICIO

Dentro de los aspectos considerados en la fijación de los objetivos del servicio de Ecoltour se encuentran los siguientes:

- Fortalecer la oferta de servicios ecoturísticos de la Provincia de Oriente del Departamento de Cundinamarca a través de la promoción de experiencias culturales y gastronómicas, naturaleza y paisaje, hospedaje natural y turismo extremo.
- Promocionar y facilitar la compra de experiencias turísticas por medio de una plataforma web simple, rápida y confiable.
- Brindar aprendizaje cultural y natural a viajeros y visitantes por medio de los atractivos turísticos de la región y el storytelling.
- Generar empleo directo e indirecto digno para las comunidades locales, promoviendo la Inclusión y la Diversidad.
- Posicionar a Ecoltour como la marca preferida por los visitantes y viajeros en la demanda de experiencias de la Provincia de Oriente del Departamento de Cundinamarca.

6.2 FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO


A continuación, se presentan las fichas técnicas de los servicios de Ecoltour, priorizando experiencias turísticas de los municipios de Ubaque, Choachí y Fómeque:

Tabla 25. Ficha técnica Finca Cafetera La Esmeralda

Experiencia turística	Nuestra Cultura y Gastronomía
Nombre del servicio	Finca Cafetera La Esmeralda
Ubicación	Ubaque. A 50 minutos de Bogotá y a 10 minutos de Choachí Cundinamarca
Fotografía	Descripción
 <p>Fuente: (Finca Cafetera La Esmeralda, 2017)</p>	<p>Disfrute de una experiencia cafetera conociendo la cultura desde la plantación, cosecha, proceso y taza de café, con un recorrido personalizado por senderos ecológicos y hermosos paisajes en donde podrá observar algunos animales tales como conejos, cabras, vacas, aves, ardillas, mariposas entre otros.</p> <p>El destino se caracteriza por trabajar de la mano con los caficultores de la región, generando empleo y dando prioridad a madres cabeza de familia.</p>
Incluye:	<p>Transporte: Transporte privado Bogotá - Ubaque - Bogotá.</p> <p>Alimentación: Almuerzo típico de la cocina campesina</p> <p>Actividades: Recorrido por la finca cafetera (el sendero a recorrer puede verse sujeto a cambios por condiciones climáticas o del entorno).</p> <p>Otros: Guía turístico local en español y/o inglés experto en la zona. Seguro de viaje.</p>
Duración:	5 horas aprox.
Precio:	250.000 COP

Fuente: Elaboración propia con base en (Finca Cafetera La Esmeralda, 2017)


Tabla 26. Ficha técnica Granja de Café Orgánica

Experiencia turística	Nuestra Cultura y Gastronomía
Nombre del servicio	Granja de Café Orgánica
Ubicación	A 5 minutos de Choachí
Fotografía	Descripción
 <p>Fuente: (airbnb, 2021)</p>	<p>Disfruta de una experiencia colombiana autentica en la finca de café orgánico, siendo un agricultor por un día. Conoce con agricultores locales las experiencias de cómo ser un productor de café, disfrutando juntos de un desayuno colombiano tradicional.</p> <p>Explora la plantación y aprende métodos de preparación de café orgánico a partir de un recorrido dirigido alrededor de las 8000 plantas de café. En el camino de regreso tendrás la oportunidad de tomar fotos de las vistas panorámicas de Bogotá</p>
Incluye	<p>Transporte: Transporte privado Bogotá - Choachí - Bogotá.</p> <p>Alimentación: Desayuno y almuerzo colombiano tradicional. Café y té</p> <p>Actividades: Recorrido por la granja de café (el sendero a recorrer puede verse sujeto a cambios por condiciones climáticas o del entorno).</p> <p>Otros: Guía turístico local en español y/o inglés. Seguro de viaje. Una bolsa de 125 gramos de café para llevarlo a casa</p>
Duración	8 horas aprox.
Precio:	400.000 COP

Fuente: Elaboración propia con base en (Tripadvisor, 2020) y (airbnb, 2021)


Tabla 27. Ficha técnica Senderismo Laguna de Ubaque

Experiencia turística	Naturaleza y Paisaje
Nombre del servicio	Senderismo Laguna de Ubaque
Ubicación	Ubaque
Fotografía	Descripción
	<p>Conoce uno de los tesoros más hermosos de algunos de los Zipas de la era precolombina y disfruta de una caminata</p>

	<p>ecológica por las hermosas aguas azules y paisajes majestuosos de la laguna de Ubaque, este lugar pertenece al grupo de lagunas sagradas de la religión muisca.</p> <p>El recorrido inicia en Choachí y termina en Ubaque, atravesando la zona montañosa que separa a los dos municipios por el camino de herradura.</p>
<p>Fuente: (Tripadvisor, 2020)</p> <p>Incluye:</p>	<p>Transporte: Transporte privado Bogotá - Ubaque - Bogotá.</p> <p>Alimentación: Refrigerio ligero sándwich, agua, granola o fruta.</p> <p>Actividades: Recorrido guiado por la laguna (el sendero a recorrer puede verse sujeto a cambios por condiciones climáticas o del entorno).</p> <p>Otros: Guía turístico local en español y/o inglés. Seguro de viaje.</p>
<p>Duración:</p>	<p>5 horas aprox.</p>
<p>Precio:</p>	<p>150.000 COP</p>

Fuente: Elaboración propia con base en (Emili Villalobos, 2019)


Tabla 28. Ficha técnica Senderismo Cascada la Chorrera

<p>Experiencia turística</p>	<p>Naturaleza y Paisaje</p>
<p>Nombre del servicio</p>	<p>Senderismo Cascada la Chorrera</p>
<p>Ubicación</p>	<p>Choachí</p>
<p>Fotografía</p>	<p>Descripción</p>
	<p>Disfruta un día de senderismo en el parque natural la Chorrera en donde encontraras la sexta cascada más alta en Colombia y la sexagésima a nivel mundial con 590 metros de altura. Vivirás una increíble aventura entre montañas, diversidad de cultivos y abundante vegetación en nuestro recorrido por la cascada la Chorrera, cascada el Chiflón y formación Rocosa Cueva de los Monos</p>
<p>Fuente: (Tripadvisor, 2020)</p>	<p>De regreso y antes de volver a Bogotá, disfrutarás de un delicioso almuerzo típico de la región.</p>

Incluye:	<p>Transporte: Transporte privado Bogotá - Choachí - Bogotá.</p> <p>Alimentación: Refrigerio ligero sándwich, agua, granola o fruta y almuerzo colombiano tradicional</p> <p>Actividades: Recorrido guiado por la cascada la Chorrera, cascada el Chiflón y formación Rocosa Cueva de los Monos (el sendero a recorrer puede verse sujeto a cambios por condiciones climáticas o del entorno).</p> <p>Otros: Guía turístico local en español y/o inglés. Seguro de viaje.</p>
Duración:	7 horas aprox.
Precio:	200.000 COP

Fuente: Elaboración propia con base en (Tripadvisor, 2020) y (La Chorrera "Parque Aventura", s.f.)

Tabla 29. Ficha técnica Senderismo Parque Ecológico Matarredonda

Experiencia turística	Naturaleza y Paisaje
Nombre del servicio	Senderismo Parque Ecológico Matarredonda (Páramo)
Ubicación	Choachí
Fotografía	<p>Descripción</p> <p>Disfruta de una aventura de senderismo en uno de los páramos cercanos a Bogotá en el Parque Ecológico Matarredonda. cuenta con senderos de herradura, y se visualiza fauna y flora nativa de páramo. En el parque encontraremos la Laguna Teusaca que hace parte de la ruta Muisca.</p>
 <p>Fuente: (Tripadvisor, 2020)</p>	<p>Transporte: Transporte privado Bogotá - Choachí - Bogotá.</p> <p>Alimentación: Almuerzo tipo snack (sándwich, mix frutos secos y jugo natural)</p> <p>Actividades: Recorrido guiado por el Parque Natural Matarredonda (el sendero a recorrer puede verse sujeto a cambios por condiciones climáticas o del entorno).</p>

	Otros: Guía turístico local en español y/o inglés. Entrada al parque, Seguro de viaje.
Duración	7 horas aprox.
Precio:	250.000 COP


Fuente: Elaboración propia con base en (Tripadvisor, 2020) y (RoadTrip, 2021)

Tabla 30. Ficha técnica Senderismo Parque Nacional Chingaza

Experiencia turística	Naturaleza y Paisaje
Nombre del servicio	Senderismo Parque Nacional Chingaza
Ubicación	Fómeque
Fotografía	Descripción
 <p>Fuente: (Awake, 2021)</p>	<p>Conoce una de las reservas naturales más grandes de Colombia, explora el ecosistema de páramo y el bosque alto andino, descubre fascinante flora y fauna y aprende sobre culturas indígenas</p>
Incluye	<p>Transporte: Transporte privado Bogotá - Fómeque - Bogotá.</p> <p>Alimentación: Almuerzo tipo snack (sándwich, mix frutos secos y jugo natural)</p> <p>Actividades: Recorrido por el Parque Natural Chingaza según sendero elegido y reservado (el sendero a recorrer puede verse sujeto a cambios por condiciones climáticas o del entorno).</p> <p>Otros: Guía turístico local en español y/o inglés. Permiso de trámites y entradas al parque nacional y seguro de viaje.</p>
Duración	6 horas aprox.
Precio:	260.000 COP


Fuente: Elaboración propia con base en (Tripadvisor, 2020) y (Awake, 2021)

Tabla 31. Ficha técnica Termales de Choachí

Experiencia turística	Hospedaje Natural
Nombre del servicio	Termales de Choachí
Ubicación	Choachí
Fotografía	Descripción
 <p>Fuente: (Tripadvisor, 2020)</p>	<p>Disfruta de los beneficios medicinales de las aguas termales que emergen desde un manantial subterráneo y descansa en medio de la naturaleza, descubriendo la inmensidad de las montañas y escuchando el canto de las aves.</p> <p>De regreso y antes de volver a Bogotá, disfrutarás de un delicioso almuerzo típico de la región.</p>
Incluye:	<p>Transporte: Transporte privado Bogotá - Choachí - Bogotá.</p> <p>Alimentación: Refrigerio ligero (sándwich, mix frutos secos y jugo natural) y almuerzo colombiano tradicional</p> <p>Actividades: Ingreso a zonas húmedas piscinas, turco, sauna</p> <p>Otros: Guía turístico local en español y/o inglés. Entrada al parque, Seguro de viaje.</p>
Duración:	8 horas aprox.
Precio:	200.000 COP

Fuente: Elaboración propia con base en (Tripadvisor, 2020) y (Termales Santa Monica, 2021)


Tabla 32. Ficha técnica Glamping Refugio de Montaña Peña de las Brujas

Experiencia turística	Hospedaje Natural
Nombre del servicio	Glamping Refugio de Montaña Peña de las Brujas
Ubicación	Choachí. Vereda Agua Dulce Km.23, vía Bogotá-Choachí
Fotografía	Descripción
	<p>Vive una noche tranquila de Glamping con la posibilidad de disfrutar en tranquilidad y privacidad, de bellos paisajes, donde podrás relajarte, descansar. También realizar caminatas y conocer lugares increíbles de la región.</p>

Fuente: (Tripadvisor, 2020)	
Incluye:	Noche de alojamiento con desayuno
Duración:	1 día
Precio:	180.000 COP

Fuente: Elaboración propia con base en (Tripadvisor, 2020)

Tabla 33. Ficha técnica Glamping Bonaire

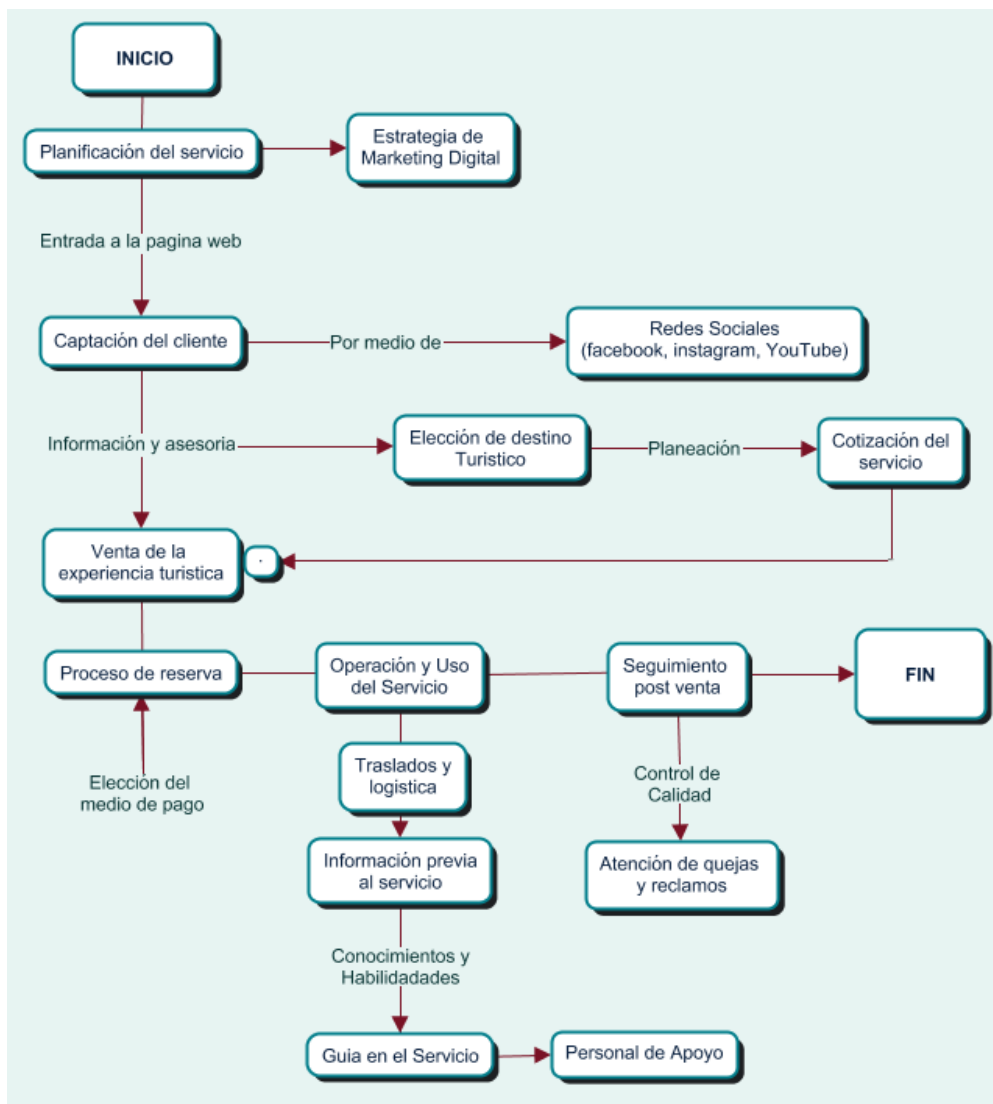
Experiencia turística	Hospedaje Natural
Nombre del servicio	Glamping Bonaire
Ubicación	Fómeque. Vereda San Lorenzo
Fotografía	Descripción
 <p>Fuente: (Glamping Bonaire, 2021)</p>	Vive una experiencia inolvidable en alojamiento glamping tipo domo o casa de cristal en el árbol. Podrás disfrutar de caminatas, cabalgata, amasijo, molienda y recorrido por finca cafetera.
Incluye:	Noche de alojamiento con desayuno
Duración:	1 día
Precio:	280.000 COP

Fuente: Elaboración propia con base en (Tripadvisor, 2020)

6.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El proceso que se debe seguir para la prestación de los servicios de Ecoltour se detalla en el siguiente diagrama de flujo, que abarca desde la planificación del servicio, captación del cliente, cotización del servicio, venta de la experiencia turística, proceso de reservas, operación y uso del servicio y seguimiento post venta. Estos son algunos de los procesos más importantes dentro de la organización.

Ilustración 16. Prestación de servicios de Ecoltour



Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta información del Manual de Calidad Turística para Agencias de viaje y turismo (Jordán, 2009).

6.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

La inversión total y necesidades de financiación se detallan en el capítulo 8.4 del presente documento. Aunque inicialmente se tendrá en cuenta fuentes de financiación del sector bancario, no se descarta la posibilidad de encontrar financiación a través de ruedas de inversión en un

momento determinado. A continuación, se detallan algunas fuentes de financiación que podrían de ser apoyo para Ecoltour:

Tabla 34. Fuentes de financiación

Fuentes	Descripción	Link
<p>BID Lab, FOMIN</p>	<p>BID Lab es el laboratorio de innovación del Grupo BID, la principal fuente de financiamiento y conocimiento para el desarrollo enfocada en mejorar vidas en América Latina y el Caribe (ALC). El propósito de BID Lab es impulsar innovación para la inclusión en la región, movilizandando financiamiento, conocimiento y conexiones para co-crear soluciones capaces de transformar la vida de poblaciones vulnerables por condiciones económicas, sociales o ambientales (BID, 2020). Además, el BID ofrece la posibilidad de adquirir bonos a través del programa de Bonos de Impacto Social en Colombia Sibs.CO (Sibs.co, s.f.).</p>	<p>https://bidlab.org/es</p>
<p>Rockstart</p>	<p>Rockstart es una aceleradora que invierte un total de 70k USD (37K en cash + programa) por una participación del 8% en equity por startup (Rockstart, s.f.).</p>	<p>https://www.rockstart.com/emerging-tech/web-mobile-colombia-es/</p>
<p>500 Luchadores III</p>	<p>500 Luchadores III es el vehículo para invertir en startups de Latinoamérica de habla hispana de 500 Startups. 500 Startups tiene la premisa de respaldar a los emprendedores y emprendedoras más relevantes de la región y ayudarlos a prosperar. Desde 2013</p>	<p>https://latam.500.co/latam/</p>

Fuentes	Descripción	Link
	han invertido en etapa temprana en startups de base tecnológica en todo Latinoamérica hispanoparlante. Al día de hoy han ejecutado +160 inversiones y 11 programas de aceleración en la región (BID, 2020).	
Accel-KKR	La firma invierte principalmente en negocios de software y servicios habilitados con tecnología y que sean escalables.	https://www.accel-kr.com/
ACCION	Invierte en empresas sostenibles que disminuyan las brechas de desigualdad. Sobre todo, financieros y tecnológicos.	https://www.accion.org/how-we-work/invest https://www.accion.org/regions/colombia
ANDREESSEN HOROWITZ	Invierte en empresas y aplicaciones móviles de robusta base tecnológica y que sean escalables.	https://a16z.com/
Bamboo Capital Partners	Bamboo se especializa en modelos de negocio inclusivos, que benefician a comunidades de bajos ingresos en economías emergentes. Para ello utiliza un modelo orientado al mercado que permite generar impacto social y ambiental, además de retornos atractivos para nuestros inversionistas (Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado, ColCapital, 2018).	http://www.bamboocp.com/
CAPRIA	Capria es una firma líder de inversión de impacto global que trabaja con gestores de fondos locales en mercados emergentes en África, Asia y América Latina, para acelerar el flujo de capital global y local hacia negocios de alto crecimiento.	https://capria.vc/

Fuentes	Descripción	Link
FJ LABS	Invierte en empresas escalables y bien estructuradas.	https://fjlabs.com/
FLOODGATE	Invierte en negocios de base tecnológica.	https://floodgate.com/
GREYHOUND CAPITAL	Es una firma de capital de crecimiento que invierte en negocios de base tecnológica.	https://greyhoundcapital.com/
IFC	Busca financiar negocios sostenibles (ambiental, social, y económico).	https://www.ifc.org/
Oikocredit	Oikocredit es una inversionista social que financia a empresas en crecimiento en mercados emergentes.	https://www.oikocredit.com/es/inversiones-de-capital/inversiones-de-capital
Five Elms Capital	Invierte en empresas de software B2B.	http://www.fiveelms.com/
Portland Private Equity	Invierte en negocios de alto crecimiento con potencial para lograr ingresos a corto plazo y EBITDA en exceso de USD \$ 100M y USD \$ 10 respectivamente.	http://portlandpe.com/our-funds/our-ideal-investment
Redpoint Ventures	Financia negocios digitales y escalables.	https://rpev.com.br/
Social Capital	Invierte en negocios escalables y que resuelvan problemáticas a nivel mundial.	https://www.socialcapital.com/
Redpoint	Invierten en Startups de base tecnológica.	https://redpoint.com/companies/#filter=.early
SoftBank Group Corp.	Invierten en negocios con alto potencial de escalabilidad (Prieto, 2019).	https://www.softbank.jp/en/
Sequoia Capital	Es una empresa de capital de riesgo enfocada en startups energéticas, financieras, empresariales, sanitarias, de internet y móviles.	https://www.sequoiacap.com/

Fuentes	Descripción	Link
PALMDRIVE CAPITAL	Invierten en negocios innovadores y de alto crecimiento.	https://palmdrive.vc/about-us/
SOMA CAPITAL	Invierten en negocios escalables.	https://www.somacap.com/
VENTEK VENTURES	Invierten en negocios de base tecnológica y de alto crecimiento.	https://www.ventek.vc/
WAYRA	Invierten en negocios de innovación tecnológica, que sean escalables y que estén acordes al negocio.	https://hispanm.wayra.com/colombia
Y Combinator	Aceleradora de startups	https://www.ycombinator.com/
Zillionize Angel	Invierten en negocios de base tecnológica y alto crecimiento en una etapa Seed.	https://www.zillionize.com/
Reactiva Colombia	Reactiva Colombia identifica proyectos que hayan sido diseñados para generar el mayor impacto económico en el menor tiempo posible. Habilitan acceso a financiación para que las empresas puedan llevar a cabo el proyecto.	https://www.reactivacolombia.com/
Sempli	Sempli es una plataforma digital que ofrece créditos a pequeñas y medianas empresas en Colombia. Ofrecen crédito para capital de trabajo entre \$30 y \$300 millones de pesos para apalancar crecimiento y financiar procesos de expansión.	https://www.sempli.co/
Empléate – Prosperidad Social	Es un nuevo programa de Prosperidad Social que tiene dos objetivos: promover iniciativas de apoyo al empleo entre el sector privado y organizaciones autorizadas con el fin de lograr la eliminación y/o mitigación de las barreras que	https://prosperidadsocial.gov.co/sgsp/empleate/

Fuentes	Descripción	Link
	enfrentan las personas más vulnerables para acceder al mercado laboral (Prosperidad Social, s.f.).	
Xcala	XCALA, Asociación Latinoamérica de Inversores Ángeles, es una organización sin fines de lucro que tiene como objetivo promover la inversión en etapas tempranas en Latinoamérica y el Caribe, para que más emprendedores logren levantar capital y así poder llevar sus negocios a próximos niveles de desarrollo (Xcala, s.f.)	https://xcala.org/

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta información del taller dirigido por la Universidad EAN, llamado Innovación Digital "No es la herramienta, es tu modelo" por Gustavo Orjuela, Wayra Colombia.

Además de las fuentes anteriores, se puede revisar la posibilidad de buscar empresas multinacionales, desde el área de sostenibilidad, que estén alineadas con el mismo objetivo de Ecoltour y el cumplimiento de los ODS, para posibilidades de crear alianzas estratégicas y obtener inversión por cumplimiento de objetivos que beneficien a ambas partes.

Por otro lado, otra fuente de financiación que es colectiva es el Crowdfunding. El Crowdfunding consiste en solicitar el patrocinio de muchas personas para financiar una idea de producto / servicio / negocio. A cambio, estas personas pueden participar del negocio, convertirse en clientes o ganar intereses (Trujillo, 2020). Algunas plataformas de Crowdfunding son (Orjuela, 2020):

- Vaki: <https://vaki.co/inicio>
- Kickstarter: <https://www.kickstarter.com/>
- Finaktiva: <https://finaktiva.com/>
- INDIEGOGO: <https://www.indiegogo.com/>

6.5 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

La plataforma de Ecoltour, será un e-commerce de servicios con WordPress configurado + WooCommerce cuyo desarrollo puede durar hasta 6 meses. Esta es una propuesta intermedia en precios y es la más recomendada inicialmente, debido a que contempla desarrollos personalizados con el uso del CMS WordPress que permitirá ampliar en funcionalidades el uso de la plataforma para todos los usuarios.

Ecoltour tendrá la posibilidad de cargar por su cuenta los servicios que ofrece, al igual que tendrá la posibilidad de configurar su información personal. La integración del plugin de WooCommerce, permitirá la presentación de la galería de todos los paquetes de servicios que ofrecerá Ecoltour.

Ventajas de la tecnología aplicar:

- Extensible en funcionalidad.
- Valor económico intermedio.
- Encaja para el volumen de usuarios esperados inicialmente.
- Adaptable a los requerimientos del negocio.

Desventajas de la propuesta:

- Limitado en escalabilidad. Si la solución crece considerablemente en materia de usuarios, transacciones y publicaciones, puede quedarse corta.
- Un solo punto de recaudo económico.
- Reglas de pagos y desembolsos necesarios de negociar con las empresas.

Proceso de montaje:

El desarrollo del sitio web tiene las siguientes etapas:

- Levantamiento de requerimientos.
- Preparación:
 - Compra del dominio seleccionado.
 - Recepción de todos los insumos.
 - Compra del tema seleccionado.
 - Montaje y configuración inicial del WordPress.
- Desarrollo y estructuración del sitio web:
 - Desarrollo visual del sitio.
 - Organización y desarrollo de las páginas internas.
 - Configuración de categorías.
 - Configuración de métodos de envío.
 - Configuración de formas de pago.
 - Configuración de seguridad HTTPS.
 - Configuración de alertas a un correo electrónico dado.
- Configuración del marketplace con wc-vendors. (opcional)
 - Instalación y compra de los plugins necesarios.
 - Ajustes de diseño y funcionales necesarios.
 - Conexión inicialmente con la plataforma de pagos PayU Latam.
- Pruebas y puesta en marcha.

Por otro lado, el prototipo general de este e-commerce de servicios se muestra en el Anexo B del presente documento. Para este primer prototipo general, que muestra solo la página principal, se utilizó la plataforma Wix.

6.6 MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL SERVICIO

El modelo de gestión integral de Ecoltour se fundamenta en una propuesta de gestión como sistema gerencial, compuesto por tres elementos: Gestión corporativa, Gestión del servicio y

Gestión de recursos que interactúan sobre una organización de aprendizaje y se orientan a un mejoramiento continuo, generando un mayor beneficio y satisfacción para sus clientes, empleados, usuarios, dueños, y la sociedad en general (Hernandez & Castaño, 2005).

A continuación, se muestra el esquema general del Modelo de Gestión Integral que sería tomado como base para la prestación de servicios:

Ilustración 17. Modelo de gestión integral



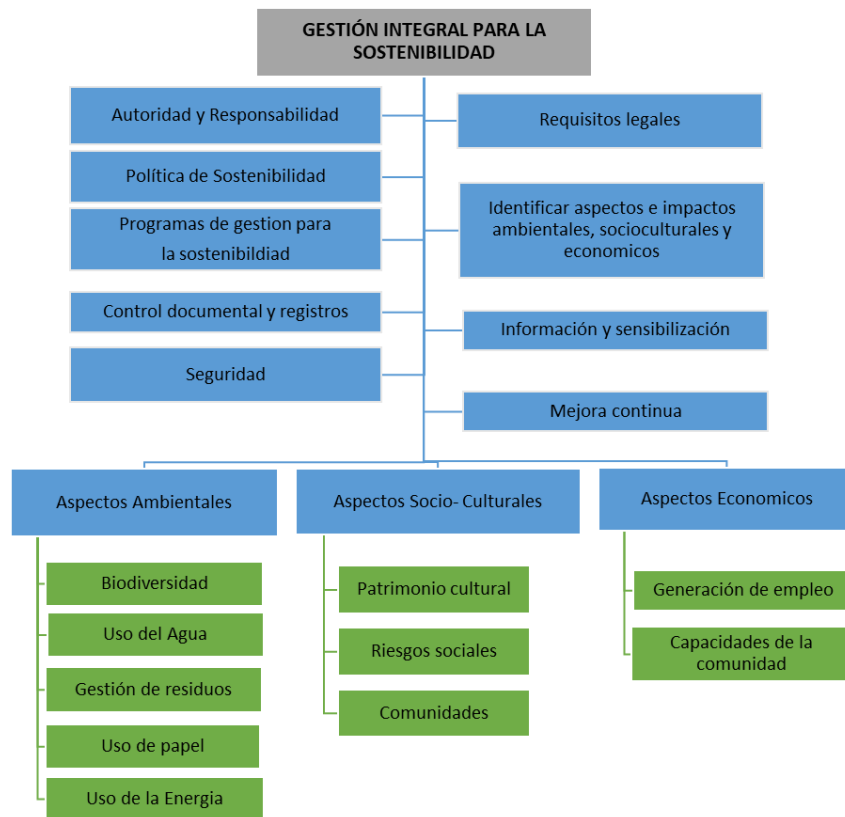
Fuente: (López , Tabares, & Vega, 2008)

Es por esto que Ecoltour busca mejorar la gestión empresarial integrando requerimientos de los estándares de calidad y otros requerimientos legales, promoviendo así la excelencia del servicio. Para lo cual se parte de un pensamiento estratégico orientado al desarrollo de la gestión para la sostenibilidad que establece criterios en aspectos ambientales, socioculturales y económicos; y toma como referencia la Resolución 3860 de 2015 expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que reglamenta el cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales de Sostenibilidad Turística, que dispone en su artículo 6 que *“Los prestadores de servicios turísticos, tales como ...agencias de viajes..., deberán cumplir, según la actividad que corresponda, con la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 003 “Agencias de viajes. Requisitos de sostenibilidad”.*

Dado lo anterior, el modelo de gestión integral se complementa con la implementación de la Norma NTS-TS 003 y promueve prácticas responsables en materia de sostenibilidad para fomentar cambios en los comportamientos y patrones de consumo de los viajeros, en particular en aquellos asociados al uso de recursos naturales, a la producción de residuos sólidos y aguas residuales, a la alteración de ecosistemas y de atractivos naturales, al uso de infraestructuras y a las interacciones con la biodiversidad.

A continuación, se presenta el esquema general del modelo de gestión integral para la Sostenibilidad de Ecoltour:

Ilustración 18. Modelo de gestión integral para la sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia con base en la NTS TS 003:2018

Cabe aclarar que cada uno de los lineamientos establecidos en el modelo se presentan como herramientas para mejorar los niveles de calidad en la prestación de los servicios turísticos, al generar una cultura de excelencia en la prestación de servicios; así como estrategia para posicionar a la Provincia de Oriente de Cundinamarca como un destino diferenciado, competitivo y sostenible.

6.7 POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD SOBRE EL SERVICIO

Para efectos de la política de aseguramiento y control de la calidad, Ecoltour considera la definición del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que define la calidad como *la propiedad o conjunto de características inherentes a un producto o servicio, que cumple con los requisitos establecidos y permite apreciarlo como igual, mejor o peor que otros de su especie* y considera que dentro del esfuerzo de fortalecer la calidad turística en Colombia, se deben mejorar los niveles de calidad en la prestación de los servicios turísticos, al generar una cultura de excelencia en los prestadores de servicios turísticos y destinos, como estrategia para posicionar a Colombia como un destino diferenciado, competitivo y sostenible (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2016, pág. 17). Así mismo, (Perdomo, 2007) y Rivas (2004), concluyen que la calidad turística no se puede concebir sin desarrollo sostenible, como se manifiesta en el informe *Estrategia Lanzarote en la biosfera* (Perdomo, 2007), donde la calidad turística es entendida como un mecanismo que mejora los estándares de vida de la población proporcionando una mejora en la economía, pero teniendo en cuenta la conservación del medio físico y el paisaje, mediante la capacitación del capital humano para mejorar los servicios conservando la identidad, potenciando los atractivos únicos y diferenciados, aumentando la satisfacción de los turistas, disminuyendo los desechos y regulando la capacidad de carga o de acogida del destino (López, 2009).

Es así, que Ecoltour con el ánimo de mejorar la prestación de los servicios turísticos mediante el fortalecimiento de la gestión de la calidad y la sostenibilidad, busca brindar un excelente

servicio personalizado de acuerdo con los requerimientos específicos de cada cliente, en donde no solo se enfocara a la prestación del servicio, sino que actuara siempre responsablemente siguiendo las disposiciones legales, los estándares del sector; promoviendo prácticas de cuidado de los recursos naturales y culturales, resguardando el desarrollo sostenible y la optimización de la calidad. Igualmente, incluye su compromiso con la conservación y uso sostenible del patrimonio cultural y en contra de la explotación sexual comercial de niñas, niños y adolescentes (ESNNA), así como el apoyo a las comunidades y organizaciones que prestan servicios turísticos, motivando a todos los grupos de interés al apoyo y comercialización de los productos y servicios de la Provincia de Oriente del departamento de Cundinamarca en condiciones amigables y sostenibles en aspectos ambientales, socioculturales y económicos.

Esta política será implementada y comunicada a todo el personal administrativo, operativo y demás partes interesadas de la organización: colaboradores, proveedores y clientes; y se compromete a mejorar continuamente, garantizando un servicio oportuno, amable, respetuoso y confiable.

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

El presente capítulo se encuentra relacionado con el estudio administrativo y legal para Ecoltour. Dentro de este estudio se detalla en general el análisis estratégico, la misión y la visión de la empresa, el análisis DOFA, la estructura organizacional de la empresa con su respectivo organigrama, perfiles, funciones, tipo de contratación, gestión del talento humano, sistemas de incentivos y compensación, gobierno corporativo, y las implicaciones legales y regímenes especiales del plan de negocios propuesto.

7.1 ANÁLISIS ESTRATEGICO

Ecoltour como empresa responsable con el medio ambiente y la comunidad, busca dar cumplimiento a los requisitos legales aplicables, debido a que son criterios que regulan la operación de la empresa y podrían afectar la rentabilidad en el mercado. Es así, que se

resaltan las Leyes, Decretos, Resoluciones y comparendos que se contemplan en las áreas de influencia para evitar inconvenientes que puedan impactar negativamente el negocio, la comunidad o el ambiente que lo rodea.

Puntualmente, en relación al e-commerce en Colombia, el artículo 91 de la Ley 633 de 2000 establece que todas las páginas web y sitios de internet con origen en Colombia, que operan en internet y cuya actividad económica tenga carácter comercial, deberán inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar a la DIAN la información que está considere pertinente (Observatorio eCommerce, 27 de junio de 2018).

En este orden de ideas, el Estatuto del Consumidor, Ley 1480 de 2011, cuenta con un capítulo especial para la protección de los consumidores de comercio electrónico. Dicho capítulo estipula las obligaciones que los proveedores que ofrezcan sus bienes y servicios a través de medios electrónicos y estén ubicados en territorio colombiano tienen obligaciones tales con la información que provee (identificación del proveedor, características del bien, medios de pago disponibles), deber de conservar información, mecanismos de seguridad, mecanismo electrónico de recepción de peticiones, sugerencias y reclamos e información de entrega de los bienes (Observatorio eCommerce, 27 de junio de 2018).

Recientemente la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) expidió la “guía de buenas prácticas en la publicidad a través de influenciadores” para regular el tema de los Influencers de internet en Colombia. Lo anterior dada la visibilidad que este tipo de personas están teniendo en los comportamientos de los consumidores en el país. Los objetivos principales de la guía son brindar orientaciones a los anunciantes e influenciadores en relación a las pautas que se deben observar a la hora de publicar mensajes publicitarios, promover un uso responsable de las nuevas prácticas publicitarias para que así se adopten políticas de autorregulación ajustadas a lo establecido en la Ley 1480 de 2011 y demás normas concordantes y, finalmente, brindar elementos a los consumidores, que les permitan identificar cuándo están ante un mensaje publicitario (El Espectador, 1 de octubre de 2020).

7.2 MISIÓN

“Transformar el turismo tradicional en experiencias únicas para el turista y que impacten positivamente en las comunidades, el medio ambiente y las economías locales”.

7.3 VISIÓN

“Buscamos ser la agencia de ecoturismo online preferida y recomendada por los turistas y la más recordada por sus historias y experiencias locales vividas”.

7.4 ANÁLISIS DOFA

La herramienta utilizada para llevar a cabo el diagnóstico empresarial es el análisis DOFA, aplicado de una manera cuantitativa la cual permite identificar los aspectos del contexto interno y externo más relevantes, para ser aprovechados en la maximización de las oportunidades y fortalezas, la superación de las debilidades y la mitigación de amenazas. El primer paso fue analizar el contexto interno de Ecoltour y los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar positiva o negativamente, de este análisis se definieron las Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Fortalezas de la empresa.

Luego, se llevó a cabo una confrontación o nivel de relación entre las Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Fortalezas identificadas. Para ello se valoró las relaciones entre ellas usando la siguiente escala: (Universidad de Cantabria, 2014, pág. 3).

- Relación alta: 10
- Relación media: 5
- Relación baja: 1
- Sin relación: 0

Esta confrontación permitió definir la problemática a resolver, para finalmente establecer estrategias. Las Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Fortalezas identificadas para Ecoltour se relacionan a continuación:

Tabla 35. Análisis DOFA para Ecoltour

DEBILIDADES	
D1	Mal estado en las vías intermunicipales y terciarias.
D2	La provincia necesita fortalecer la capacitación de su gente en temas tecnológicos.
D3	Falta de conocimiento de normas técnicas sectoriales de turismo sostenible por parte de los prestadores turísticos.
D4	Los propietarios y administradores turísticos no cuentan con un apropiado conocimiento del mercado o de mecanismos de promoción y venta de sus servicios turísticos.
D5	En la provincia no se han incorporado las TIC en la prestación y venta de los servicios turísticos.

OPORTUNIDADES	
O1	Adquirir conocimientos y perfeccionar prácticas turísticas a partir de las guías de buenas prácticas en sostenibilidad de Colombia Productiva
O2	Fortalecer la infraestructura turística de la Provincia de Oriente genera mayor oferta en instalaciones e instituciones que constituyen a la base organizacional del sector.
O3	El plan de desarrollo turístico de la provincia busca posicionar la región como uno de los destinos de naturaleza más importantes del país, complementado con turismo gastronómico y de salud.
O4	Promover una estrategia omnicanal, para dar a conocer los servicios turísticos en diferentes medios, teniendo un mejor posicionamiento frente a sus competidores.
O5	La empresa competidora puede considerarse como aliada, para generar sinergias y prestar servicios compartidos.

FORTALEZAS	
F1	La Provincia de Oriente cuenta con diversidad de recursos naturales resaltando la potencia ambiental e hídrica.
F2	La Provincia de Oriente tiene potencial turístico (ecoturismo, agroturismo, cultural y turismo de aventura).
F3	La provincia cuenta con una importante vocación agropecuaria.
F4	En la dotación de infraestructura y servicios, la zona urbana de la provincia cuenta con tasas de cobertura altas en los servicios de acueducto, alcantarillado y energía (por encima de 96%).

F5	No hay fidelización del cliente hacia una marca en particular en la Provincia de Oriente.
----	---

AMENAZAS	
A1	La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas.
A2	No encontrar una oferta de operadores turísticos (proveedores) en la región, bajo las condiciones de calidad que se requieren.
A3	Que la negociación con proveedores se de a través de cooperativas o agremiaciones, que impongan condiciones de precio.
A4	Que exista poco interés local en temas de capacitación y formación turística en los municipios.
A5	Preferencias por el servicio sustituto por presentar variedad en la oferta turística.

Fuente: Elaboración propia

La matriz de confrontación se presenta a continuación:

Tabla 36. Matriz de confrontación para Ecoltour

ECOLTOUR	FORTALEZAS						Σ	DEBILIDADES					Σ	Total
	F1	F2	F3	F4	F5	D1		D2	D3	D4	D5			
OPORTUNIDADES	O1	0	5	5	1	10	21	1	1	10	1	1	14	35
	O2	1	10	5	10	5	31	10	10	1	1	10	32	63
	O3	10	10	10	5	5	40	5	1	10	5	1	22	62
	O4	5	10	5	0	1	21	0	5	1	10	5	21	42
	O5	0	10	0	0	0	10	0	1	1	1	1	4	14
Σ	16	45	25	16	21	Σ	16	18	23	18	18			
AMENAZA	A1	0	5	0	0	5	10	0	0	0	1	1	2	12
	A2	1	10	5	5	10	31	10	10	10	5	5	40	71
	A3	1	5	1	1	10	18	0	0	1	1	0	2	20
	A4	1	5	1	1	1	9	0	1	5	5	5	16	25
	A5	1	10	5	5	5	26	5	0	1	5	5	16	42
Σ	4	35	12	12	31	Σ	15	11	17	17	16	92	92	
Total	20	80	37	28	52		31	29	40	35	34	92		

Fuente: Elaboración propia

Dados los resultados de la matriz de confrontación para Ecoltour, se establece el orden en que debemos priorizar el beneficio que brindan las fortalezas frente a la superación de las debilidades y como estas permiten minimizar y aprovechar las amenazas y oportunidades, respectivamente.

Es así que se identifica la priorización de los siguientes aspectos:

Oportunidad:

- Fortalecer la infraestructura turística de la Provincia de Oriente genera mayor oferta en instalaciones e instituciones que constituyen a la base organizacional del sector.
- El plan de desarrollo turístico de la provincia busca posicionar la región como uno de los destinos de naturaleza más importantes del país, complementado con turismo gastronómico y de salud.

Fortaleza:

- La Provincia de Oriente tiene potencial turístico (ecoturismo, agroturismo, cultural y turismo de aventura).

Debilidad:

- Falta de conocimiento de normas técnicas sectoriales de turismo sostenible por parte de los prestadores turísticos.
- Los propietarios y administradores turísticos no cuentan con un apropiado conocimiento del mercado o de mecanismos de promoción y venta de sus servicios turísticos.

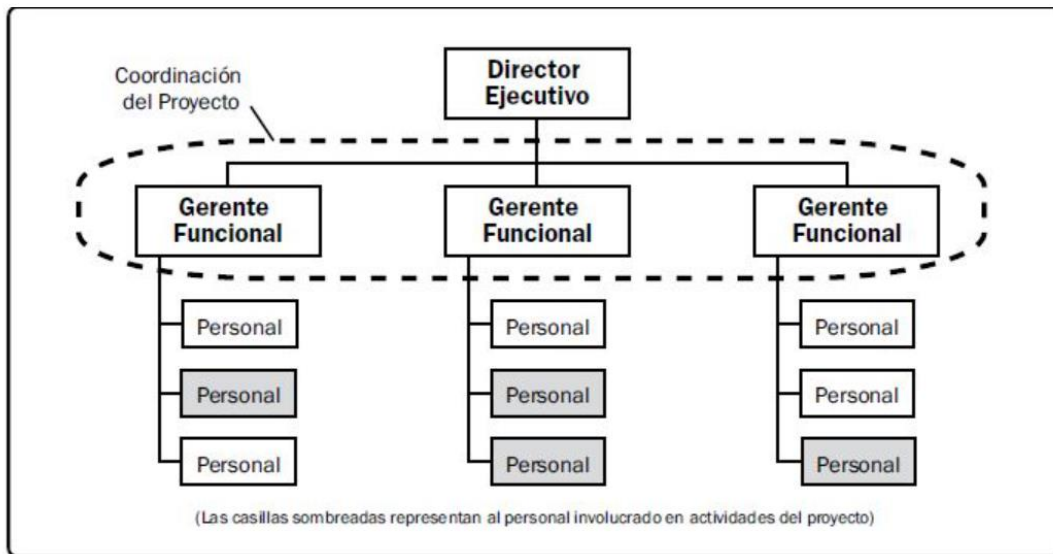
Amenaza:

- No encontrar una oferta de operadores turísticos (proveedores) en la región, bajo las condiciones de calidad que se requieren.

7.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Ecoltour que se tendrá en cuenta para la organización es la Organización Funcional, como se representa a continuación:

Ilustración 19. Organización Funcional



Fuente: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), quinta edición, pág.49

La anterior estructura organizacional permitirá a Ecoltour tener una gestión de especialistas más sencilla, en donde los miembros del equipo le reportan a un supervisor o líder de área, en donde existan oportunidades profesionales claras en áreas de especialización del trabajo y exista continuidad en las disciplinas funcionales de la organización (Gutiérrez & Leal, 2018).

7.6 PERFILES Y FUNCIONES

La siguiente tabla muestra los perfiles y funciones de cada una de las personas que se contrataran en la primera, segunda y tercera fase, alineados respectivamente con los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

Tabla 37. Perfiles y funciones

Perfiles	Fase	Funciones
Co-founder 1 – CEO	Primera	Director Ejecutivo. Máximo responsable de la gestión y dirección administrativa de la empresa.
Co- founder - COO	Primera	Es el máximo responsable de la actividad diaria de la empresa, y suele ser el mejor posicionado para convertirse en CEO cuando se produzca un relevo.
Community Manager	Primera	Estratega en el uso de redes sociales con conocimiento en diseño gráfico (Fuente, 2019).
Coordinador de campo 1	Primera	Encargado de atraer nuevos clientes desde hostales y hoteles, y de las primeras reuniones de negociación con glampings, ecolodges, etc. locales. Además de la coordinación, efectiva comunicación y seguimiento con los guías turísticos en el área asignada de influencia.
Guía turístico local 1	Primera	Encargado de brindar la experiencia turística al turista en el área asignada y le reporta al coordinador de campo 1. Además, se encarga de la efectiva comunicación y seguimiento con los prestadores de servicios locales.
CMO	Segunda	El CMO es el director de mercadeo y encargado de las estrategias en la materia que ayuden a favorecer

Perfiles	Fase	Funciones
		el crecimiento de la empresa. Las siglas en inglés corresponden al cargo Chief Marketing Officer.
CTO	Segunda	El director de tecnología, se encarga de la parte técnica de los temas tecnológicos y científicos de la empresa, asegurándose del correcto funcionamiento de los sistemas de información de la compañía.
CCO	Segunda	El líder de comunicaciones o Chief Communications Officer en inglés se encarga de crear y velar por la imagen de marca de la compañía. Su principal objetivo es mejorar la percepción externa que se tiene de ésta por parte del potencial cliente y, de este modo, posicionarse mejor en el mercado.
Guía turístico local 2	Segunda	Encargado de brindar la experiencia turística al turista en el área asignada y le reporta al coordinador de campo 1. Además, se encarga de la efectiva comunicación y seguimiento con los prestadores de servicios locales.
Guía turístico local 3	Segunda	Encargado de brindar la experiencia turística al turista en el área asignada y le reporta al coordinador de campo 1. Además, se encarga de la efectiva comunicación y seguimiento con los prestadores de servicios locales.
CFO	Tercera	El Chief Financial Officer (CFO) o líder financiero es la persona que está a cargo de la gestión de las finanzas de la empresa. Es, por lo tanto, el responsable de la planificación financiera de la

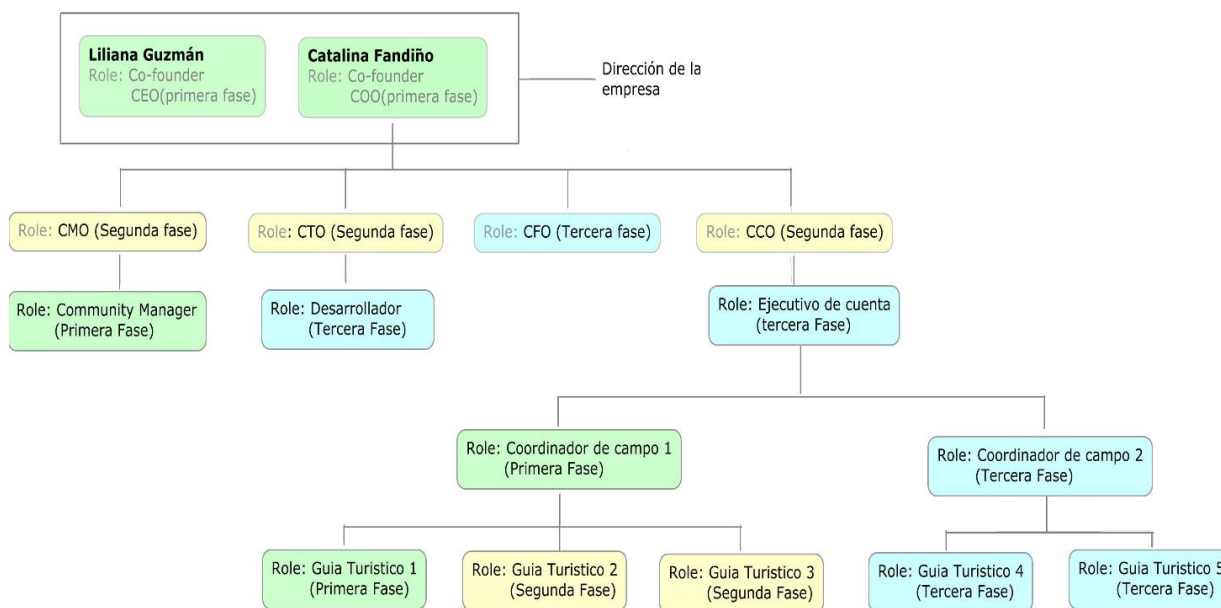
Perfiles	Fase	Funciones
		compañía, y el encargado de mantener informado al CEO de la salud financiera del negocio.
Desarrollador	Tercera	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de código limpio y eficiente basado en las especificaciones. • Pruebas y despliegue de programas y sistemas. • Reparación y mejora del software existente (Workable.com, s.f.).
Ejecutivo de cuenta	Tercera	Encargado de la comercialización y promoción de los servicios de la empresa, también se encarga de prospectar y buscar clientes potenciales a nivel corporativo y personal, presentaciones de proyectos, seguimiento de clientes, lograr cierres de contratos. Alcanzar sus objetivos y metas de ventas (OCCmundial, 2017).
Coordinador de campo 2	Tercera	Encargado de atraer nuevos clientes desde hostales y hoteles, y de las primeras reuniones de negociación con glampings, ecolodges, etc. locales. Además de la coordinación, efectiva comunicación y seguimiento con los guías turísticos en el área asignada de influencia.
Guía turístico local 4	Tercera	Encargado de brindar la experiencia turística al turista en el área asignada y le reporta al coordinador de campo 2. Además, se encarga de la efectiva comunicación y seguimiento con los prestadores de servicios locales.
Guía turístico local 5	Tercera	Encargado de brindar la experiencia turística al turista en el área asignada y le reporta al

Perfiles	Fase	Funciones
		coordinador de campo 2. Además, se encarga de la efectiva comunicación y seguimiento con los prestadores de servicios locales.

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta la fuente (Doméstica tu Economía, 2017)

7.7 ORGANIGRAMA

Ilustración 20. Organigrama Ecoltour



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Cmap Tools

El anterior organigrama de Ecoltour se basa en los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa. La primera fase involucra la contratación de los dos co-fundadores de la empresa (dirección de la empresa), el Community Manager, el primer coordinador de campo y el primer guía turístico local.

En la segunda fase, se contratará al CMO, el CTO, el CCO y dos guías turísticos locales. Y en la tercera fase, se contratará al CFO, un desarrollador, un ejecutivo de cuenta, el segundo coordinador de campo y otros dos guías turísticos locales.

7.8 TIPO DE CONTRATACIÓN Y OTRA INFORMACIÓN DE VINCULACIÓN – FASE 1

En referencia al presente plan de negocios, a continuación, se presenta el tipo de contratación y remuneración del personal que se contratará en la primera fase, incluidos en los objetivos a corto plazo de la empresa:

Tabla 38. Tipo de contratación y otra información de vinculación – Fase 1

Perfiles	Tipo de contrato	Remuneración	Formación y experiencia	Mes vinculación
Co-founder 1 – CEO	Contrato de trabajo a término fijo	7,500,000 COP	6+ años experiencia trabajando en ambientes con metodologías ágiles y Waterfall. Conocimientos y 3+ años experiencia en ventas y mercadeo digital. Master en Proyectos de Desarrollo Sostenible, Especialización en Gerencia de Proyectos, Ingeniera Ambiental.	1 mes
Co- founder - COO	Contrato de trabajo a término fijo	7,500,000 COP	10+ años de experiencia en proyectos de sostenibilidad y cambio climático. Master en Proyectos de Desarrollo Sostenible, Especialización en Gestión energética y	1 mes

Perfiles	Tipo de contrato	Remuneración	Formación y experiencia	Mes vinculación
			Ambiental, Ingeniera Ambiental. Conocimientos en mercadeo digital y turismo sostenible.	
Community Manager	Contrato de trabajo a término fijo	3,000,000 COP	Diseñador gráfico y estrategia en el uso de redes sociales con 3+ años de experiencia.	1 mes
Coordinador de campo 1	Contrato de trabajo a término fijo	2,500,000 COP	Carrera en administración turística y hotelera o administración de empresas turísticas. Experiencia: 1 - 3 años. Competencias transversales: comunicación, orientación al cliente, compromiso con el aprendizaje permanente, planeación y organización, responsabilidad. Idiomas: inglés- Avanzado, C1	5 mes
Guía turístico local 1	Contrato de trabajo a término fijo	2,000,000 COP	Estudiante local de la Provincia de Oriente de Cundinamarca. Graduado del SENA u de otra institución educativa o programa educativo local que apoye población vulnerable. Experiencia: 1 - 3 años, acompañando a personas y grupos en excursiones, visitas a lugares históricos y de	5 mes

Perfiles	Tipo de contrato	Remuneración	Formación y experiencia	Mes vinculación
			<p>interés turístico. También, debe conocer muy bien las historias que han surgido a través del tiempo en la zona de interés y su gente.</p> <p>Competencias transversales: Storytelling, comunicación, compromiso con el aprendizaje permanente, organización, responsabilidad, y pasión por el turismo y servicio al cliente.</p> <p>Idiomas: inglés- Avanzado, C1</p>	

Fuente: Elaboración propia

Es importante aclarar que inicialmente se tendrá apoyo de HoyTrabajas.com para los procesos de selección de los empleados. HoyTrabajas.com es una solución completa de reclutamiento potenciada por inteligencia artificial (I.A) para las empresas, que es capaz de conectar sus vacantes con candidatos de alto potencial en segundos. Adicionalmente, dentro de sus valores se encuentra la Diversidad e Inclusión, lo que es importante para Ecoltour. HoyTrabajas.com reconoce la importancia de disminuir la discriminación laboral y brindar igualdad de oportunidades dentro de las empresas (HoyTrabajas.com, s.f.). El servicio que se escogerá para Ecoltour es el paquete anual por un valor de 1,500,000 COP (HoyTrabajas.com, s.f.).

7.9 FACTORES CLAVE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

A través de los años el área de recursos humanos se dedicaba solo a temas administrativos y operativos relacionados con la administración de personas. “Hoy los directivos de las compañías

esperan apoyo estratégico de la organización mediante la selección de colaboradores que compartan sus mismos valores y estén comprometidos con la misión, y visión estratégica de la organización” (Ramirez, 2017). Para Ecoltour es importante que se tenga en cuenta lo anterior, y se tenga una gestión de talento humano por competencias, con indicadores definidos y alcanzables para cada perfil; que a su vez tiene que estar bien definido.

Además, es importante que las personas que se contraten tengan en cuenta conceptos importantes como la sostenibilidad y la importancia de trabajar en ambientes, donde la inclusión y diversidad son importantes. Para Ecoltour es crucial que se fomente la contratación de población vulnerable. Esto con el objetivo de reducir costos por incentivos tributarios y acompañamiento de terceros. (Fundación corona, Fundación Andi, ACDI VOCA, 2018), como también para mejorar la rentabilidad e innovación de la empresa. Por ejemplo, en un estudio de The Bottom Line, referido por Uxio Malvido, (2009) se detectó que incluir más mujeres en el centro de trabajo incrementa la rentabilidad entre un 40% y un 65% en comparación con aquellas empresas que contratan menos mujeres (Expok, 2018). Adicionalmente, de acuerdo al informe, ¿How Inclusive and Competitive is your city?, realizado por Open For Business, se indica que las ciudades inclusivas LGBT + tienden a tener fuertes "Ecosistemas de innovación", niveles más altos de emprendimiento, y son mejores atrayendo talento y proporcionando una alta calidad de vida. Factores que hacen estar ubicadas a estas ciudades en las mejores posiciones para una recuperación económica (Open For Business, 2020).

Dentro de la Guía para la promoción de Empleo Inclusivo en las empresas, se encuentra la siguiente tabla que resume algunos incentivos que podrían beneficiar a Ecoltour por la contratación de población vulnerable:

Tabla 39. Algunos incentivos por contratar población vulnerable.

Población	Incentivos	Fuente
	Disminución de los aportes de cajas de compensación familiar.	Ley 1429 de 2010

Población	Incentivos	Fuente
Jóvenes	Descuento en impuesto de renta y complementarios de aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina.	Ley 1780 de 2016
	Aporte por parte del Gobierno Nacional por seis meses de salario, prestaciones y seguridad social para las empresas que se vinculen al programa “40 mil empleos”	Ministerio del Trabajo
Mujeres	Reconocimiento nacional e internacional a través del sello de equidad.	Equipares
	Descuento en impuesto de renta y complementarios de aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina para mujeres mayores de 40 años.	Ley 1429 de 2010
	Disminución de los aportes de salarios y prestaciones sociales para las empresas que contraten mujeres víctimas de violencia intrafamiliar.	Decreto 2733 de 2012
Población en condición de pobreza	Descuento en impuesto de renta y complementarios de aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina para personas con ingresos menores a 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Ley 1429 de 2010
	Acompañamiento por parte de Prosperidad Social en el proceso de vinculación laboral.	Departamento para la prosperidad social.

Fuente: Guía para la promoción de Empleo Inclusivo en las empresas (Fundación Corona, *et al.* 2018, p.43, 44).

7.10 SISTEMAS DE INCENTIVOS Y COMPENSACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dentro del sistema de incentivos y compensación del talento humano. Ecoltour, recompensará al staff no solo por el tiempo invertido dentro de la empresa sino también por KPIs y resultados obtenidos, estableciendo deadlines claros (Vargas Caballero & Weber, 2016). De igual manera, se tendrá en cuenta una tabla de salarios transparente, justo y equitativo con los trabajadores de la empresa, de acuerdo a su desempeño, habilidades e impacto del rol, y dependiendo del cargo, se tendrá en cuenta las siguientes tendencias de compensación (Update, 2021) (Comunidad RH, 2020):

- Teletrabajo: El teletrabajo ha venido para quedarse, y podría considerarse como algo permanente una vez que sus ventajas, ahorro de costes en bienes raíces y en transporte y mayor compromiso de los empleados, sean evidentes.
- Recompensas para el talento crítico y paquetes de formación profesional: Es importante articular una estrategia a largo plazo para atraer y retener el talento digital en la que se incluyan recompensas específicas para potenciar las habilidades digitales dentro de la organización.
- Wellbeing corporativo: En donde se beneficie a los empleados y sus familias, incluyendo factores físicos, emocionales, financieros y sociales.

7.11 ESQUEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO

El esquema de gobierno corporativo ayuda a las empresas a tener una estructura clara, procesos y documentación definidos. Además, este gobierno les permite a las empresas tener más eficiencia en las operaciones, mejor eficiencia en el capital, mitiga el riesgo de operaciones de la empresa y protege a la empresa contra una gestión indebida (Venture Academy , 2020).

Un gobierno corporativo bien definido también tiene unos principios que deben de quedar claros en el equipo de la organización. Estos principios son (Venture Academy, 2020):

- **Transparencia:** Tienen que existir reportes constantes, actualizados y veraces. De igual manera, información financiera contable y operativa clara y transparente.
- **Responsabilidad:** Con accionistas, y stakeholders internos y externos.
- **Independencia:** Los ejecutivos, directores y auditores tienen que entrar de manera objetiva, imparcial, e independiente entre sí mismos.
- **Igualdad:** Todos los socios tienen derecho a tener acceso a la misma información de la empresa.

Dentro del gobierno corporativo también debe existir un pacto de fundadores. Este documento se utiliza para dejar claro las responsabilidades y acuerdos entre socios. Aclara el papel de cada socio de la empresa, proporciona una estructura para resolver disputas entre fundadores, y brinda claridad si un socio desea ingresar o salir del negocio. De igual manera, debe existir un Vesting basado en tiempo o hitos dentro de un periodo mínimo de cuatro años (Venture Academy , 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior el gobierno corporativo de Ecoltour, tendrá en cuenta la anterior información y tendrá en cuenta la siguiente estructura inicial:

Tabla 40. Estructura Gobierno Corporativo, Ecoltour

Tipo de empresa/ Órgano	Dirección	Administración	Gestión
Emprendimiento (Ecoltour)	Junta de fundadores		Gerencia General apoyada por una junta de asesores.
PYMEs. Para Ecoltour, a partir del quinto año de operaciones.	Asamblea de accionistas	Junta Directiva	Gerencia General

Fuente: Webinar Venture Academy: Gobierno Corporativo para Startups y PYMES

De acuerdo a la anterior tabla, se puede identificar que Ecoltour, tendrá inicialmente una dirección y administración ejecutada por la junta de fundadores y una gestión llevada a cabo por la Gerencia General. De igual manera, se tendrá una junta de asesores expertos que trabajará de la mano con la Gerencia General, los cuales brindaran apoyo en la toma de decisiones. A continuación, se muestra esta información de manera gráfica:

Ilustración 21. Estructura jerárquica Gobierno Corporativo Ecoltour



Fuente: Webinar Venture Academy: Gobierno Corporativo para Startups y PYMES

Con respecto al Vesting se tendrá en cuenta la siguiente información:

Tabla 41. Acuerdo de reparto de acciones del equipo emprendedor basado en el tiempo de trabajo dentro de la organización.

Acuerdo de reparto de acciones	Año1	Al final del año 1	Año2	Año 3	Año 4
Fundador 1	0%	12.5%	25%	37.5%	50%
Fundador 2	0%	12.5%	25%	37.5%	50%
Total	0%	25%	50%	75%	100%

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta el Webinar Venture Academy: Gobierno Corporativo para Startups y PYMES.

7.12 ASPECTOS LEGALES

Considerando los diferentes aspectos legales que inciden en la constitución y operación de una agencia de viajes en Colombia, se identifican requerimientos que abarcan temas tales como: nombre de la empresa, tipo de sociedad, requerimientos y procedimientos para la formación de la misma, tipo de actividad económica, documentación requerida para el tipo de sociedad y las normas y procedimientos para la comercialización de los servicios ecoturísticos en la Provincia de Oriente de Cundinamarca. Es así, que los aspectos legales a considerar son:

- **Estructura jurídica y tipo de sociedad:** El tipo de empresa a desarrollar es una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), creada en el marco jurídico colombiano por la Ley 1258 de 2008; cuya constitución podrá realizarse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

La sociedad se denomina Ecoltour S.A.S y se realiza mediante contrato o acto unilateral que consta de un documento privado y se inscribe en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establece su domicilio principal, de acuerdo al Decreto 410 de 1971 mediante el cual se expide el Código de Comercio de Colombia (Alcaldía de Bogotá, 2008).

- **Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT):** La inscripción debe realizarse previo al inicio de la actividad económica y se debe solicitar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Este registro constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar las entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio (DIAN, 2021).
- **Solicitud del Número de Identificación Tributario (NIT):** La solicitud se realiza ante Cámara y Comercio o ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y permite la individualización inequívoca de los inscritos, para todos los efectos, en materia

tributaria, aduanera y de control cambiario y, en especial, para el cumplimiento de las obligaciones de la misma naturaleza (DIAN, 2021).

- Inscripción en el Registro Nacional de Turismo:** Es un requisito previo y obligatorio para la prestación de servicios turísticos. Su registro debe realizarse ante la Camara de Comercio y su actualización debe llevarse a cabo entre el 1 de enero y el 31 de marzo de cada año. Las actividades y/o funciones que la agencia de Viajes busca inscribir deberán corresponder a la actividad comercial y/o el objeto social del Registro Mercantil, el Registro Mercantil debe estar vigente a la fecha de solicitud de inscripción (Confecamaras, 2019).
- Inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT):** Es el mecanismo de identificación, ubicación y clasificación de los contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio y se debe efectuar entre los dos meses siguientes a la fecha de iniciación de operaciones (Secretaria Distrital de Hacienda, 2020). Para el registro se debe presentar la clasificación de la actividad económica, la cual se realiza por medio del código CIU (Clasificación Industrial Internacional uniforme) que para Ecoltour S.A.S corresponde a:

Tabla 42. Código CIU

Código CIU	Descripción	Actividades
7911	Actividades de las agencias de viajes	<ul style="list-style-type: none"> Venta de viajes, paquetes turísticos, transporte y servicios de alojamiento al por mayor o al por menor al público en general y a clientes comerciales.
7990	Otros servicios de reserva y actividades relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> Reservas de transporte, hoteles, restaurantes, alquiler de automóviles, entretenimiento y deporte, etc. Venta de tiquetes para obras de teatro, competiciones deportivas y otras actividades de diversión y entretenimiento.

Código CIU	Descripción	Actividades
		<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a los visitantes: - Suministro a los clientes de información sobre los viajes. - Actividades de guías de turismo. - Actividades de promoción turística. • Diseño, desarrollo, promoción, empaquetar y ofrecer un servicio logístico de tipo administrativo, financiero y asistencial a los pacientes nacionales o internacionales que deciden viajar (a Colombia) con el fin de adquirir un servicio de salud o bienestar.

Fuente: Elaboración propia con base en (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

7.13 REGÍMENES ESPECIALES

Los regímenes especiales que aplican para Ecoltour S.A.S están relacionados directamente con la responsabilidad de las agencias de viajes en la prestación de servicios turísticos de acuerdo al Decreto 2438 de 2010, en donde se definen los siguientes requisitos:

1. Extender a los usuarios un comprobante que especifique los servicios contratados.
2. Suministrar en forma completa la información sobre los servicios solicitados por los usuarios, indicando al viajero con precisión los tiempos definidos para cada plan turístico.
3. Informar al usuario la probabilidad de modificaciones al plan o servicio turístico contratado en eventos de fuerza mayor o caso fortuito.
4. Llevar un archivo con todos los soportes, eventualidades y circunstancias en las que se desarrolló el plan o servicio turístico.
5. Al realizar la intermediación con otros prestadores de servicios turísticos, se debe celebrar con un convenio escrito o contar con ofertas o cotizaciones escritas en los que conste o compruebe tal calidad y los servicios que dicha intermediación comprende, los derechos y

obligaciones de las partes, las condiciones de su operación y su responsabilidad frente al viajero.

6. Informar y asesorar a los usuarios sobre las condiciones de sus reservas, medidas de salud preventivas y en general, sobre sus obligaciones para la utilización y desplazamiento de los servicios turísticos contratados.
7. Contratar o intermediar la prestación de servicios turísticos en Colombia sólo con empresas que cumplan sus obligaciones frente al Registro Nacional de Turismo.
8. Advertir al usuario sobre las restricciones a las que puede verse sometido el plan o servicio turístico o uno de sus componentes, como es el caso de las cargas máximas o personas permitidas en los atractivos o sitios turísticos, e informarle si es del caso, que el acceso a tales sitios puede verse impedido o limitado por regulaciones que afecten el cupo máximo de turistas.

Así mismo, toda publicidad o información escrita sobre los planes o servicios turísticos ofrecidos por Ecoltour, deberá contener como mínimo la clase de alojamiento, tarifas, duración del plan turístico, medios de transporte, servicios complementarios, nombre y dirección del prestador y el correspondiente número de inscripción en el Registro Nacional de Turismo. Así mismo, deberá especificar claramente los servicios que no incluye. Por otra parte, el Decreto 297 de 2016 reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas (IVA) para los servicios turísticos prestados a residentes en el exterior que sean utilizados en territorio colombiano; originados en paquetes vendidos por las agencias operadoras u hoteles inscritos en el registro nacional de turismo, según las funciones asignadas, de acuerdo con lo establecido en la Ley 300 de 1996.

8. ASPECTOS FINANCIEROS

El presente capítulo se centra en el estudio financiero para Ecoltour e incluye los objetivos financieros, la política de manejo contable y financiero, el presupuesto económico y financiero, las proyecciones de ventas, costos laborales, y presupuesto de inversión, al igual que, las necesidades de financiación. Además, este capítulo tiene como objetivo mostrar la evaluación financiera del plan de negocios propuesto, que dirá si es viable o no la idea de negocio.

8.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

Los objetivos financieros tienen en cuenta un periodo de inversión de 6 meses. Después de este periodo de tiempo se realiza la proyección al 2025, teniendo en cuenta como año base el año 2021.

Los principales objetivos financieros de Ecoltour son:

- Encontrar una fuente de inversión que garantice al menos una entrada de recursos de 430,422,862 COP para poder poner en marcha la idea de negocio.
- Vender al menos 2,201 paquetes de servicios en el primer año de operación, que garanticen a Ecoltour llegar a su punto de equilibrio.
- Obtener una tasa mínima de rentabilidad del 25% para el negocio.

8.2 POLÍTICA DE MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO

La política de manejo contable se enmarca en la ética profesional y en los valores corporativos donde los procesos estarán estandarizados en todo el marco legal y los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por Ecoltour serán la base para preparar y presentar estados financieros (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2009).

A continuación, se definen los términos que se utilizan en la política de manejo contable y financiero de Ecoltour:

- La elaboración de los estados financieros será realizada con base en las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes (NIIF), los cuales son: Balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio neto y flujos de efectivo.
- Los informes financieros se realizarán anualmente, no obstante, con corte mensual se emitirá información contable y financiera necesaria para la toma de decisiones y demás fines pertinentes.

- La información contable y financiera debe ser *relevante* para las necesidades de toma de decisiones económicas de los usuarios, *fiable*, en el sentido de que los estados financieros representen fielmente la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la entidad; deben reflejar la esencia económica de las transacciones, otros sucesos y condiciones, y no simplemente su forma legal; deben ser neutrales, es decir, libres de sesgos; ser prudentes; y deben garantizar información completa y veraz (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2009).
- El flujo de efectivo generado será clasificado por actividades de operación, inversión y de financiamiento.
- Los grupos de cuentas serán de activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos.
- El *activo* está compuesto principalmente por efectivo y equivalente, cuentas por cobrar a clientes y activos fijos; el *pasivo* se conforma por pasivos financieros, cuentas comerciales por pagar, y pasivos por impuestos; el *patrimonio* lo compone el capital social; los *ingresos* específicamente son las ventas de servicios turísticos; los *costos* están conformados por la prestación del servicio y los incurridos en el proceso de traslados; y los *gastos* por su parte, son aquellas erogaciones necesarias para la comercialización del servicio y el funcionamiento de la organización.
- La contabilidad será registrada en un software contable para facilitar registros.

8.3 PRESUPUESTO ECONÓMICO Y FINANCIERO

8.3.1 PRESUPUESTO Y PROYECCIÓN DE VENTAS

Los ingresos se determinaron teniendo en cuenta la investigación realizada en el momento de realizar el estudio de mercado, se revisaron los aspectos técnicos de los precios de venta unitarios de los servicios que se encuentran en las fichas técnicas de los servicios de Ecoltour, y se consideró el cálculo del nivel de ventas necesario para recuperar la inversión. Adicionalmente, se tuvo en cuenta un crecimiento porcentual en ventas del 3,7 %, que fue el crecimiento de los ingresos nominales de las agencias de viajes, durante 2019, frente a 2018 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020) y que se espera seguir viendo después del COVID19.

Ilustración 22. Ingresos modelo de negocio primer año y crecimiento porcentual en ventas.

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)				
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	AÑO:	2022	2023	2024	2025
1	Finca Cafetera La Esmeralda	480.00	\$ 250,000.00	\$ 120,000,000	12%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%
2	Granja de Café Orgánica	480.00	\$ 400,000.00	\$ 192,000,000	18%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%
3	Senderismo Laguna de Ubaque	480.00	\$ 150,000.00	\$ 72,000,000	7%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%
4	Senderismo Cascada la Chorrera	480.00	\$ 200,000.00	\$ 96,000,000	9%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%
5	Senderismo Parque Ecológico Matarredonda (Paramo)	480.00	\$ 250,000.00	\$ 120,000,000	12%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%
6	Senderismo Parque Nacional Chingaza	480.00	\$ 260,000.00	\$ 124,800,000	12%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%
7	Termales de Choachí	480.00	\$ 200,000.00	\$ 96,000,000	9%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%
8	Glamping Refugio de Montaña Peña de las Brujas	480.00	\$ 180,000.00	\$ 86,400,000	8%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%
9	Glamping Bonaire	480.00	\$ 280,000.00	\$ 134,400,000	13%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%
			TOTAL	\$ 1,041,600,000	100%				

Fuente: Elaboración propia con apoyo del simulador del docente asociado de la Universidad EAN, Mauricio Reyes Giraldo.

Las proyecciones de las ventas se realizaron, teniendo en cuenta como año base el 2021 y datos como el crecimiento porcentual en ventas del 3.7%, una tasa de impuesto de la renta del 31% (Actualicese.com, 2020), una inflación del 2.8% para el 2022 (América Económica, 2021) y 3% para el 2023, 2024 y 2025. Con respecto al Índice de Precios del Productor (IPP) de la producción nacional, se tuvo en cuenta un valor aproximado del 3% para los años tenidos en cuenta (DANE, 2021).

Ilustración 23. Proyecciones ventas

AÑO BASE	2021			
AÑO	2022	2023	2024	2025
INFLACIÓN	2.8%	3.0%	3.0%	3.0%
IPP	3%	3%	3%	3%
TASA IMPTO RENTA	31%			

PROYECCIONES						
AÑO		2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$	1,041,600,000.0	\$ 1,110,383,097.6	\$ 1,186,011,290.4	\$ 1,266,790,519.4	\$ 1,353,071,621.6
COSTOS ANUALES	\$	14,880,000.0	\$ 15,893,476.8	\$ 16,975,981.5	\$ 18,132,215.6	\$ 19,367,200.8
MARGEN OPERATIVO	\$	1,026,720,000.0	\$ 1,094,489,620.8	\$ 1,169,035,308.9	\$ 1,248,658,303.8	\$ 1,333,704,420.8

Fuente: Elaboración propia con apoyo del simulador del docente asociado de la Universidad EAN, Mauricio Reyes Giraldo

8.3.2 PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES, FIJOS Y VARIABLES

A continuación, se identifican los costos fijos y variables, detallados en el Anexo A del presente documento, asociados a las actividades principales para la ejecución del modelo de negocio mencionadas en el CANVAS para la fase 1. Los cuales se confirmaron y validaron con fuentes de información confiables del mercado:

Ilustración 24. Costos Fijos

COSTOS FIJOS	VALOR AÑO 1
NÓMINAS	
ADMINISTRATIVA:	\$ 297,587,520.00
VENTAS:	\$ 46,131,600.00
SERVICIO:	\$ 37,865,280.00
TOTAL NÓMINAS	\$ 381,584,400.00
PRESUPUESTO MARKETING MIX	\$ 28,792,180.00
ARRIENDO	\$ 58,924,800.00
TELEFONÍA CELULAR E INTERNET	\$ 3,720,000.00
CONTABILIDAD	\$ 8,928,000.00
PAPELERÍA	\$ 3,720,000.00
CAJA MENOR	\$ 1,845,120.00
PAGO SERVICIO HOYTRABAJAS	\$ 1,860,000.00
ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA PLATAFORMA	\$ 74,400,000.00
DOMINIO Y CORREOS INSTITUCIONALES	\$ 2,436,600.00
TOTAL	\$ 184,626,700.00
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 566,211,100.00

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 25. Costos Variables

COSTOS VARIABLES	AÑO 1
APORTE CAUSAS SOCIALES Y AMBIENTALES (proyectos de valor compartido en el área de influencia)	\$ 12,000,000.00
Iva 19%	\$ 2,280,000.00
Imprevistos 5%	\$ 600,000.00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 14,880,000.00

Fuente: Elaboración propia

Para la nómina, se tuvo en cuenta los recursos humanos para el área administrativa, financiera, comercial y productiva. Calculando en cada uno de ellos sus costos asociados, como se muestra a continuación:

Ilustración 26. Nómina Ecoltour por mes y anual primera fase

Nómina Ecoltour primera fase									
Cargo	Sueldo (\$) Pesos Colombianos	Salud	Pensión	Provisión Prima	Provisión Cesantías	% Cesantías	ARP	Transporte	Total
Co-founder CEO	\$ 7,500,000.00	\$ 637,500.00	\$ 900,000.00	\$ 625,000.00	\$ 625,000.00	\$ 6,250.00	\$ 39,150.00		\$ 10,332,900.00
Co-founder COO	\$ 7,500,000.00	\$ 637,500.00	\$ 900,000.00	\$ 625,000.00	\$ 625,000.00	\$ 6,250.00	\$ 39,150.00		\$ 10,332,900.00
Community Manager	\$ 3,000,000.00	\$ 255,000.00	\$ 360,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 2,500.00	\$ 15,660.00		\$ 4,133,160.00
Coordinador de Campo 1	\$ 2,500,000.00	\$ 212,500.00	\$ 300,000.00	\$ 208,333.33	\$ 208,333.33	\$ 2,083.33	\$ 13,050.00	\$ 400,000.00	\$ 3,844,300.00
Guía turístico 1	\$ 2,000,000.00	\$ 170,000.00	\$ 240,000.00	\$ 166,666.67	\$ 166,666.67	\$ 1,666.67	\$ 10,440.00	\$ 400,000.00	\$ 3,155,440.00
Subtotal	\$ 22,500,000.00	\$ 1,912,500.00	\$ 2,700,000.00	\$ 1,875,000.00	\$ 1,875,000.00	\$ 18,750.00	\$ 117,450.00	\$ 800,000.00	\$ 31,798,700.00
Total Nómina / mes	\$ 31,798,700.00								

NÓMINAS	
ADMINISTRATIVA:	\$ 297,587,520.00
VENTAS:	\$ 46,131,600.00
SERVICIO:	\$ 37,865,280.00
TOTAL NÓMINAS	\$ 381,584,400.00

Fuente: Elaboración propia

Para los costos fijos y variables se tuvo en cuenta un 19% de IVA y un 5% de Imprevistos, a excepción de la Nómina.

8.3.3 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Para obtener el monto de la inversión inicial, se tuvieron en cuenta los costos asociados para obtener un Producto Mínimo Viable, PMV. Lo anterior, con el propósito de iniciar la ejecución del negocio de manera efectiva.

A continuación, el detalle de la inversión inicial por seis meses:

Ilustración 27. Inversión inicial, seis meses.

INVERSIÓN INICIAL		
Equipo de oficina: 4 computadores portatil y Tablet		
Whatsapp empresa	\$	8,350,000.00
Iva	\$	1,586,500.00
Imprevistos 5%	\$	417,500.00
Total	\$	10,354,000.00
Ejecución PMV	Total inversión inicial 6 meses	
Costos operativos		
Correos institucionales		
	\$	96,000.00
Registro de marca	\$	1,284,800.00
Apertura de libros, registro de sociedad (SEO y SEM) y RRSS	\$	1,000,000.00
Desarrollo logo y marca	\$	3,200,000.00
Desarrollo de la plataforma	\$	350,000.00
Landing page	\$	85,000,000.00
Total opt.	\$	1,368,000.00
Costos administrativos		
Papelería	\$	900,000.00
Gastos de Internet y teléfono	\$	900,000.00
Caja menor	\$	600,000.00
Arriendo Coworking (dedicated desk) 3 personas	\$	17,820,000.00
Total admin.	\$	20,220,000.00
IVA (19%)	\$	21,378,572.00
Imprevistos (5%)	\$	5,625,940.00
Total Iva e Imprevistos	\$	27,004,512.00
TOTAL INV. INICIAL	\$	149,877,312.00

Fuente: Elaboración propia

Para los anteriores cálculos se tuvo en cuenta una IVA del 19% e imprevistos del 5%. De igual manera, se seleccionó un periodo de inversión de 6 meses, que es el tiempo máximo que se demorará la plataforma de Ecoltour en desarrollarse.

8.4 INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

Con el objetivo de obtener una inversión inicial para poner en marcha el negocio de Ecoltour, se tuvo en cuenta un periodo de 6 meses y un aporte inicial de las emprendedoras de 10,000,000 COP. Por otro lado, se tuvo en cuenta una tasa anual de crédito del 14.75%; según cifras para pequeñas empresas del Banco Colpatria (Velez, 2020).

Ilustración 28. Inversión total y necesidades de financiación

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

		TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO				
TOTAL INVERSIONES		\$ 149,877,312.00		14.75%				
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		CALCULO DEL PRÉSTAMO						
	MESES	VALOR	inicial	interés	amort	cuota	final	
COSTOS OPERATIVOS	6.0	\$ 7,440,000.00	AÑO 0				\$ 430,422,862.0	
NÓMINAS	6.0	\$ 190,792,200.00	2021	\$ 430,422,862.0	\$ 63,487,372.1	\$ 64,155,263.2	\$ 127,642,635.4	\$ 366,267,598.8
MARKETING MIX	6.0	\$ 14,396,090.00	2022	\$ 366,267,598.8	\$ 54,024,470.8	\$ 73,618,164.6	\$ 127,642,635.4	\$ 292,649,434.2
GASTOS FIJOS	6.0	\$ 77,917,260.00	2023	\$ 292,649,434.2	\$ 43,165,791.5	\$ 84,476,843.8	\$ 127,642,635.4	\$ 208,172,590.4
TOTAL		\$ 290,545,550.00	2024	\$ 208,172,590.4	\$ 30,705,457.1	\$ 96,937,178.3	\$ 127,642,635.4	\$ 111,235,412.1
			2025	\$ 111,235,412.1	\$ 16,407,223.3	\$ 111,235,412.1	\$ 127,642,635.4	\$ -
TOTAL INVERSIÓN		\$ 440,422,862.00						
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 10,000,000.00						
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 430,422,862.00						

Fuente: Elaboración propia con apoyo del simulador del docente asociado de la Universidad EAN, Mauricio Reyes Giraldo.

De acuerdo a la anterior tabla, para el caso de Ecoltour, se tendrá en cuenta un préstamo a solicitar de 430,422,862 COP para poder poner en marcha la idea de negocio, teniendo en cuenta fuentes de financiación del sector bancario. Sin embargo, este valor puede ser el valor a solicitar a los inversionistas en una rueda de inversión en un momento determinado.

8.5 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

A continuación, se muestran los resultados de la evaluación financiera y punto de equilibrio:

Ilustración 29. Evaluación financiera

EVALUACIÓN FINANCIERA						
TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO		25.00%				
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
	-\$440,422,862.00	\$107,961,550.01	\$364,156,834.59	\$410,033,199.81	\$460,983,578.58	\$516,761,002.58
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO:		\$ 447,094,869.56				
TASA INTERNA DE RETORNO		58.54%				
					PERIODO DE RECUPERACIÓN:	2.48 Años

Fuente: Simulador Financiero Simplificado. Elaborado por: Magíster Mauricio Reyes Giraldo Universidad EAN

Ilustración 30. Punto de equilibrio

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PUNTO DE EQUILIBRIO		PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO		
		% EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO			
Finca Cafetera La Esmeralda	\$ 246,550.00	12%	\$ 28,404.38	253.49	UNIDADES	\$ 250,000.00
Granja de Café Orgánica	\$ 396,550.00	18%	\$ 73,096.77	405.58	UNIDADES	\$ 400,000.00
Senderismo Laguna de Ubaque	\$ 146,550.00	7%	\$ 10,130.18	152.09	UNIDADES	\$ 150,000.00
Senderismo Cascada la Chorrera	\$ 196,550.00	9%	\$ 18,115.21	202.79	UNIDADES	\$ 200,000.00
Senderismo Parque Ecológico Matarredonda (Paramo)	\$ 246,560.00	12%	\$ 28,405.53	253.49	UNIDADES	\$ 250,000.00
Senderismo Parque Nacional Chingaza	\$ 256,560.00	12%	\$ 30,739.91	263.63	UNIDADES	\$ 260,000.00
Termales de Choachi	\$ 196,560.00	9%	\$ 18,116.13	202.79	UNIDADES	\$ 200,000.00
Glamping Refugio de Montaña Peña de las Brujas	\$ 176,560.00	8%	\$ 14,645.53	182.51	UNIDADES	\$ 180,000.00
Glamping Bonaire	\$ 276,560.00	13%	\$ 35,685.16	283.90	UNIDADES	\$ 280,000.00
PUNTO DE EQUILIBRIO:				2,200.26	UNIDADES	

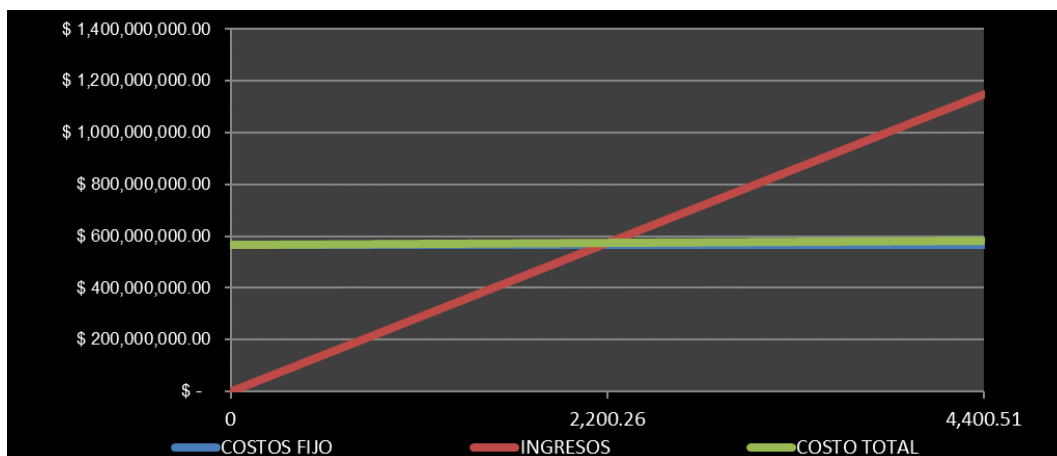
Fuente: Simulador Financiero Simplificado. Elaborado por: Magíster Mauricio Reyes Giraldo Universidad EAN.

Ilustración 31. Análisis indicadores financieros.

25%		58.54%	
TIO	>	TIR	INVIERTO
	=		INDIFERENTE
	<		NO INVIERTO
\$ 447,094,869.56		0	
VPN	>	0	INVIERTO
	=		INDIFERENTE
	<		NO INVIERTO

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 32. Punto de equilibrio



Fuente: Simulador Financiero Simplificado. Elaborado por: Magíster Mauricio Reyes Giraldo Universidad EAN

De acuerdo a los resultados de la evaluación financiera, la creación de la agencia de viajes de ecoturismo, Ecoltour, es viable (ver ilustración 32). En primer lugar, se obtiene un VPN de 447,094,869.56 COP lo que significa que no solo se recuperará la inversión en 2.48 años, sino que adicionalmente se recibirá este valor como utilidad (ver ilustración 30).

En segundo lugar, se obtiene una TIR del 58.54 %, siendo un resultado positivo para los inversionistas puesto que es la máxima rentabilidad que ofrece el proyecto, teniendo en cuenta

que la tasa mínima de rentabilidad esperada por parte del equipo emprendedor es del 25% (ver ilustración 30).

Por otro lado, el punto de equilibrio para Ecoltour se garantizará a partir de la venta de 2,201 paquetes de servicios en el primer año. Siendo este el punto de partida donde se empezarían a obtener utilidades, logrando cubrir los costos y gastos fijos del negocio (ver ilustración 31 y 33).

9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

El presente capítulo analiza la sostenibilidad para el proyecto considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza en torno al desarrollo territorial de la Provincia de Oriente del departamento de Cundinamarca, con el fin de promover la actividad turística desde una visión de sostenibilidad, para lo cual se toma como referencia la *Guía de buenas prácticas en sostenibilidad* del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, aplicable a prestadores de servicios en turismo de naturaleza.

Es así, que Ecoltour realiza una evaluación de impactos que permite determinar las prioridades de actuación e incluye consideraciones ambientales, socioculturales y económicas en los lugares donde opera. Siendo conscientes del compromiso con la sostenibilidad, se establecen las estrategias para minimizar los impactos negativos y optimizar los impactos positivos.

En el anexo E se encuentra la matriz de evaluación de impactos desarrollada por Ecoltour en la que se contempla la identificación de actividades, productos y servicios que afecten la sostenibilidad, valoración (1. inmediato, 2. Moderado, 3. Leve), prioridad de actuación (baja, media, alta) y acciones y/o estrategias para mejorar o fortalecer.

9.1 DIMENSIÓN SOCIAL

Con respecto a la dimensión social, Ecoltour tiene en cuenta el respeto por la identidad de las comunidades anfitrionas, su cultura, valores y tradiciones territoriales. También la preservación

de los activos culturales y arquitectónicos de los destinos y las costumbres de comunidades locales. Además, tiene en cuenta conceptos como la Inclusión y Diversidad y la creación de Valor Compartido. Ecoltour no solo involucrará y empoderará a población vulnerable, dentro y fuera del negocio, como el caso de las mujeres jóvenes madres de familia, sino también población LGTBI y otros jóvenes en condiciones de vulnerabilidad.

Adicionalmente, Ecoltour apoyará diferentes proyectos sociales del sector que permitan no solo beneficiar el ecoturismo de la región, brindando mejores experiencias a los turistas, sino también mejorando la calidad de vida de las personas. Este apoyo, se llevará a cabo por medio de alianzas con entidades del sector público, privado e instituciones educativas que tengan en cuenta la formación y contratación de población vulnerable en la Provincia de Oriente de Cundinamarca, con el fin de crear proyectos en conjunto que beneficien a la comunidad.

Las principales prácticas de Ecoltour en torno a la conservación y uso sostenible del patrimonio cultural, el manejo y prevención de riesgos sociales y la prevención de la discriminación y de la exclusión de las comunidades, se relacionan a continuación:

- Participar o brindar apoyo en actividades de conservación, promoción o manejo responsable del patrimonio cultural para que no se generen impactos negativos en el territorio.
- Adelantar acciones enfocadas a la prevención de la ESCNNA, en el contexto de los viajes y el turismo.
- Capacitar periódicamente a los colaboradores, en la legislación vigente aplicable relacionada con ESCNNA.
- Prevenir la explotación laboral infantil.
- Informar el compromiso con la no discriminación ni exclusión de las poblaciones vulnerables a colaboradores, anfitriones y turistas.

Los principales ODS que se contemplan dentro de esta dimensión social son el de erradicar la pobreza en todas sus formas (1), generar igualdad de género (5), promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo, y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente

para todos (8), promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas (16) y el de alianzas estratégicas y cooperación (17).

9.2 DIMENSIÓN AMBIENTAL

Con respecto a la dimensión ambiental, Ecoltour surge como una opción respetuosa con el medio ambiente, ofreciendo una alternativa más ecológica y saludable a los turistas y una mejora de las condiciones locales del territorio, iniciando en la Provincia de Oriente de Cundinamarca. Lo anterior con el fin de (Javier Sánchez, 2018):

- Promover como fuente de valor y disfrute para los turistas, los ecosistemas naturales del territorio.
- Ayudar a la conservación del entorno, paisajes y biodiversidad, gracias a medidas concretas que ayuden a tal fin.
- Promover el desarrollo de una actividad turística acorde con las características distintivas de un determinado ecosistema.
- Concienciación de los turistas y locales con las condiciones regionales. Esto permite la reducción de los impactos negativos que se pueden generar.
- Participación de las poblaciones locales en la promoción del turismo, fomentando el uso de productos sostenibles y servicios locales.
- Fomentar el respeto de la calidad paisajística y ambiental por parte de los turistas.
- Fomentar la protección de los recursos históricos y arqueológicos locales.
- Fomentar la protección de aéreas naturales protegidas y definir sus capacidades de carga antes del desarrollo de las actividades ecoturísticas.
- Involucrar Ecolodges y Glampings, que tengan en cuenta la protección del medio ambiente e involucramiento de comunidades locales.
- Participar en proyectos locales con otras entidades del sector público, privado e institucional, que promuevan la conservación del medio ambiente y las buenas prácticas en temas de ecoturismo.

Igualmente, la dimensión ambiental de Ecoltour tiene como propósito, implementar una gestión óptima de los recursos naturales, que están en la base del desarrollo territorial y turístico. Para lo cual se promueve el cuidado y la preservación de servicios ecológicos esenciales como el agua y la energía, el manejo de la biodiversidad, gestión de los residuos sólidos y el control de emisiones atmosféricas.

Manejo de la biodiversidad

Ecoltour busca aportar a la protección de la flora y fauna por medio de la sensibilización y concienciación de los anfitriones, colaboradores y turistas. Para llevar el mensaje se definirán acciones enfocadas a:

- Diseñar campañas publicitarias online, enfocadas a promover un comportamiento responsable con el entorno natural y abstenerse de traficar de manera ilegal especies silvestres propias de los ecosistemas de la región, en especial las que se encuentran en vía de extinción.
- Prohibir la alimentación artificial de animales silvestres. Se permitirá la alimentación controlada, que debe ser debidamente asesorada por el guía turístico.
- Garantizar que, en el desarrollo de la visita a destinos turísticos, las emisiones de ruido sean bajas con el fin de no afectar el entorno natural.
- Diseñar campañas sobre el manejo integral del fuego con el fin de reducir los incendios forestales provocados por actividades turísticas.

Uso eficiente del agua y energía

Ecoltour en la búsqueda de evitar daños ambientales y generar conciencia en las comunidades locales, promueve acciones para el ahorro y uso eficiente del agua y la energía, sin afectar el servicio y la operación. Para lo cual se definen acciones encaminadas a:

- Diseñar campañas de sensibilización a colaboradores, anfitriones y clientes con el propósito de promover prácticas de uso eficiente del recurso para racionalizar y disminuir su consumo.
- Conocer, registrar y monitorear el consumo de agua y energía en oficinas e instalaciones físicas de anfitriones.
- Promover el aprovechamiento de agua lluvia en actividades turísticas.
- Mantener un buen nivel de limpieza en los sistemas de iluminación en oficinas e instalaciones físicas de anfitriones.
- Programar la mayor parte de actividades turísticas en horas en las cuales se cuenta con luz solar, para evitar el uso excesivo de energía.
- Utilizar los equipos informáticos en modo de bajo consumo.

Gestión de residuos

Ecoltour implementará un programa de manejo integral de residuos, el cual se dará a conocer a los colaboradores, anfitriones y clientes, e incluirá minimización, reutilización, separación y disposición adecuada de los mismos. Resaltando acciones encaminadas a:

- Llevar un registro periódico de la cantidad mensual y tipo de residuos que se generan en oficinas de Ecoltour.
- Evitar el uso de productos que dejan cantidades innecesarias de residuos. Por ejemplo, la compra de productos con poco embalaje.
- Apoyar y participar en programas locales de reciclaje, reutilización y recolección de residuos. Y motivar a los turistas para que se involucren en este tipo de programas.
- Promover a partir de campañas publicitarias la correcta gestión de los residuos. Por ejemplo, promover que los turistas retiren consigo los elementos que llevaron al destino turístico. Tales como: botellas, empaques, bolsas plásticas, etc.
- Orientar a los turistas para que no arrojen residuos ni restos de alimentos en los lugares visitados.
- Promover la separación en la fuente y el reciclaje. El manejo adecuado de estos residuos debe trascender a la implementación de prácticas de reciclaje y de disminución en la generación, y

empezar a incorporar principios de economía circular, orientados a reducir de manera significativa el uso de los recursos y su impacto negativo en el medio ambiente, a través de su reutilización (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020, pág. 37).

Control de emisiones atmosféricas

Con el fin de tener una línea base sobre la cual iniciar acciones para el control de emisiones de fuentes móviles, Ecoltour, realizará un diagnóstico de la cantidad de emisiones de CO₂ generadas por el uso de transporte terrestre, contribuyendo al cálculo de la Huella de Carbono e identificando acciones de compensación de emisiones de GEI que aporten a la prevención del cambio climático.

Así mismo, para prevenir, controlar y mitigar la contaminación atmosférica generada por el transporte turístico, se requiere de una estrategia integral, que se divide en:

- **Cumplimiento de medidas regulatorias:** Se debe cumplir con la normatividad ambiental vigente sobre los límites máximos permisibles de emisión de contaminantes por fuentes móviles. Esto se cumplirá mediante la revisión técnico mecánica vigente.
- **Cumplimiento de mantenimientos correctivos y preventivos:** Se debe mantener el vehículo en óptimas condiciones técnico mecánicas y de emisión de gases. Se debe revisar que los gases que emita el vehículo no sean de color, no tenga olores extraños y no emitan material. Además, se debe realizar mantenimiento preventivo al vehículo con regularidad, incluyendo sincronización y cambio de aceite del motor.

Igualmente, Ecoltour ofrecerá a sus colaboradores, anfitriones y clientes información para la toma de conciencia de temas asociados a la mitigación del cambio climático, basado en el ahorro de combustible y el mantenimiento preventivo de sus unidades de transporte.

Es de resaltar que la particularidad de Ecoltour va en búsqueda de promover destinos turísticos atractivos por su biodiversidad, lo que lleva también a dirigirse a un público preocupado por la conservación del medio ambiente y el turismo responsable. Es así, que, a

partir de transformación de prácticas locales, se busca lograr un triple impacto positivo: evitar daño ambiental, crear conciencia y generar más atractivos turísticos.

De igual manera, en relación a los principales ODS que se contemplan dentro de esta dimensión ambiental, se resalta el conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible (14), protección de la vida de ecosistemas terrestres (15) garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles (12) y el de alianzas estratégicas y cooperación (17).

9.3 DIMENSIÓN ECONÓMICA

La dimensión Económica de Ecoltour, se fundamenta en que la organización debe formular estrategias de alto nivel basadas en valores corporativos y debe centrar sus objetivos en obtener el beneficio particular y colectivo, como una forma diferente y rentable de hacer negocios en sinergia con los stakeholders, considerando proveedores, clientes, gobierno, trabajadores, entre otros. Así mismo, al implementar la dimensión económica, el desarrollo debe dejar de ser lineal, y su enfoque no puede centrarse únicamente en temas de riqueza, poder, progreso, prosperidad o crecimiento (Vergara & Ortiz , 2016). Al contrario, es importante crear un valor económico, que asegure la rentabilidad y eficiencia económica de las actividades de Ecoltour, garantizando así la promoción del desarrollo y la continuidad de la prestación de servicios; a través de un liderazgo sostenible que se caracterice por la capacidad o el conocimiento para identificar las oportunidades de desarrollo y ayude a resolver problemas que aquejan a la comunidad, sin afectar el medio ambiente (Pauli, 2011.)

De igual manera, Ecoltour como negocio que promueve el Ecoturismo debe convertirse en una herramienta útil para el desarrollo del territorio. No se trata de un concepto con implicaciones exclusivamente económicas, sino que busca fomentar las tradiciones culturales y generar un nivel de relacionamiento entre grupos de interés, fortaleciendo los nexos en el territorio.

Es así, que el desarrollo territorial desde el componente económico se da a partir de la generación de empleo local y el mejoramiento de las capacidades de la comunidad, promoviendo acciones encaminadas a:

- Dar prioridad a la contratación de guías turísticos y anfitriones de base local en condiciones justas y equitativas de acuerdo con la disponibilidad del mercado.
- Apoyar la capacitación de trabajadores para fortalecer las competencias laborales.
- Promover la compra y el consumo de bienes y servicios producidos y comercializados por la comunidad local, de acuerdo con la disponibilidad del mercado.
- Evitar la explotación laboral infantil y la discriminación de raza o género en los programas turísticos que se diseñan, ejecutan, promocionan o comercializan.
- Promover y apoyar la comercialización de artesanías y productos característicos de la región.

Los principales ODS que se contemplan dentro de esta dimensión económica son el de erradicar la pobreza en todas sus formas (1), promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos (8), y el de alianzas estratégicas y cooperación (17).

9.4 DIMENSIÓN DE GOBERNANZA

La dimensión de gobernanza de Ecoltour, surge a partir de entender la gobernanza corporativa desde una perspectiva estratégica, donde la gerencia se desempeñe alineada no solo con los intereses de los accionistas, sino también con otros grupos de interés tales como empleados, clientes y la comunidad local (Rodríguez & Velez, 2018). En este sentido y con estas características, Ecoltour adopta un sistema de regulación interno con el fin de proteger a los grupos de interés de la empresa, en cada una de sus actuaciones, reconociendo el papel fundamental del Gobierno Corporativo, por esto, busca un liderazgo que se fundamente en el control, el cumplimiento normativo, la ética, y la equidad a partir de los siguientes criterios:

- Promover prácticas administrativas de buen gobierno, donde se presente el marco de referencia de comportamiento para la organización, los derechos y trato equitativo a los accionistas, así como sus deberes. En este, se encontrará la Asamblea General de Accionistas como el ente de gobierno al que le corresponde la toma de decisiones; así como las funciones que serán otorgadas dentro de la ley y estatutos de la sociedad.
- Preservar, mantener y promulgar la integridad y la ética empresarial; asegurar la confianza de los accionistas e inversionistas en la gestión de la sociedad y garantizar el cumplimiento de los compromisos con los grupos de interés de la organización.
- Incluir el compromiso de responsabilidad social corporativa que involucra el relacionamiento estratégico con los grupos de interés.

Los principales ODS que se contemplan dentro de esta dimensión de gobernanza es promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas a partir de la aplicación de leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible (16).

9.5 ECOLTOUR Y LOS ODS – METAS E INDICADORES

Dentro de este capítulo es importante mencionar que, en Colombia, el 98,2% de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022 (Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad) están alineadas con la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Adicionalmente, en el año 2020, Colombia se posicionó en el puesto 67, entre 166 países en el índice global de desempeño en implementación de la Agenda 2030 y los ODS (PNUD Colombia, 2021). Es por esto, la importancia de que Ecoltour esté alineado de igual manera con el cumplimiento de los ODS, involucrando metas e indicadores.

A continuación, se muestra una tabla que evidencia la alineación de Ecoltour con 8 ODS (1, 5, 8, 12, 14, 15, 16, 17), con sus respectivas metas e indicadores:

Tabla 43. Ecoltour y los ODS - Metas e indicadores

ODS	Metas Colombia	Metas Ecoltour	Indicadores Ecoltour
Objetivo 1: Fin de la pobreza	<ul style="list-style-type: none"> A 2030, Colombia reducirá la pobreza multidimensional al 8,4% (Departamento Nacional de Planeación , 2021). 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar el 100% de guías turísticos locales conformados por mujeres jóvenes madres cabeza de familia, población LGTBI y otros jóvenes en condiciones de vulnerabilidad. Promover y crear proyectos con la comunidad que fortalezcan su negocio para que sean atractivos turísticos predilectos del lugar con el fin de incrementar sus ingresos. Incentivar en los turistas la compra de productos típicos en los destinos ofertados por Ecoltour, por medio del apoyo del número total de los anfitriones para que ofrezcan productos locales amigables con el medio ambiente en la ruta turística. 	<ul style="list-style-type: none"> % Guías turísticos locales en condiciones de vulnerabilidad contratados /año # Proyectos trabajados con la comunidad/año # anfitriones de la ruta turística de Ecoltour apoyados para la comercialización de productos locales
Objetivo 5: Igualdad de Género	<ul style="list-style-type: none"> A 2030, las mujeres ocuparán el 50% los cargos decisorios dentro del Estado Colombiano (Departamento 	<ul style="list-style-type: none"> El 50% de las personas contratadas en la parte administrativa de Ecoltour, serán mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> % mujeres contratadas área administrativa / año

ODS	Metas Colombia	Metas Ecoltour	Indicadores Ecoltour
	Nacional de Planeación, 2021).		
Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico	<ul style="list-style-type: none"> A 2030, la tasa de formalidad laboral aumentará a 60% (Departamento Nacional de Planeación, 2021). 	<ul style="list-style-type: none"> Por cada coordinador, contratar un joven local entre 18- 28 años, estratos 1 y 2, desempleado o trabajando en la informalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> # de jóvenes vulnerables contratados/ coordinador de área.
Objetivo 12: Producción y consumo responsable	<ul style="list-style-type: none"> A 2030, se alcanzará una tasa de reciclaje de residuos sólidos del 17,9% (Departamento Nacional de Planeación, 2021). 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la recolección total de residuos que se generan en los recorridos turísticos y asegurar su correcta disposición final. Apoyar en la recolección de residuos que se encuentren en los recorridos por medio de una campaña de voluntarios cada seis meses de recolección y aprovechamiento. Apoyar y participar en al menos un programa local de reciclaje, reutilización y recolección de residuos al año. Al menos 10% de las publicaciones de Ecoltour en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> 1 registro/ mes Cantidad total de residuos generados y aprovechados. Campañas de recolección y aprovechamiento/ semestre. # de participaciones en programas de reciclaje, reutilización y recolección/ año. # de publicaciones ambientales en redes sociales u otros medios/ # Total de Publicaciones (mes) en %. # Capacitaciones realizadas/ trabajador

ODS	Metas Colombia	Metas Ecoltour	Indicadores Ecoltour
Objetivo 14: Vida submarina	<ul style="list-style-type: none"> A 2030, Colombia aumentará en 5,6 millones las hectáreas marinas protegidas (Departamento Nacional de Planeación, 2020). 	<p>(RRSS), u otros medios, deben estar enfocadas a hablar sobre la importancia de la economía circular y cuidado en general del medio ambiente en actividades relacionadas con turismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorporar principios de economía circular en el área administrativa, por medio de capacitaciones en la inducción de cada trabajador, orientados a reducir de manera significativa el uso de los recursos y su impacto negativo en el ambiente. Diseñar o participar al menos en una campaña de sensibilización/ semestre, involucrando a colaboradores, anfitriones y clientes, para promover prácticas de uso eficiente de agua. Medir y controlar el consumo de agua anual en el área administrativa de Ecoltour y hacer partícipes a los 	<ul style="list-style-type: none"> # de participaciones en campañas de sensibilización del recurso hídrico/ Semestre. Un Informe anual registro de consumo de agua en metros cúbicos de Ecoltour zona administrativa, y sedes de los diferentes anfitriones. % de anfitriones locales (ecolodges, glampings, y restaurantes locales) usando tanque de

ODS	Metas Colombia	Metas Ecoltour	Indicadores Ecoltour
		<p>diferentes stakeholders en el adecuado uso del recurso hídrico.</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover el aprovechamiento de agua lluvia en actividades turísticas por medio de la promoción del uso de tanques de agua lluvia en ecolodges, glampings, y restaurantes locales (al menos 80%) involucrados en las rutas turísticas de Ecoltour. 	<p>recolección de aguas lluvias.</p>
<p>Objetivo 15: Vida de ecosistemas terrestres</p>	<ul style="list-style-type: none"> A 2030, Colombia aumentará 12,9 millones de hectáreas continentales protegidas (Departamento Nacional de Planeación, 2021). 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 10% de las publicaciones de Ecoltour en redes sociales (RRSS), u otros medios, deben estar enfocadas a sensibilizar y concientizar a los colaboradores, anfitriones y turistas sobre la protección de la flora y fauna, la importancia de no alimentar a los animales silvestres con alimentos artificiales, y manejo integral del fuego. 	<ul style="list-style-type: none"> # de publicaciones ambientales en redes sociales u otros medios/ # Total de Publicaciones (mes) en %.

ODS	Metas Colombia	Metas Ecoltour	Indicadores Ecoltour
Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas	<ul style="list-style-type: none"> Transformar la vida de cerca de 7 millones de personas que habitan en los territorios más afectados por la violencia y la ilegalidad, en zonas rurales del país (Departamento Nacional de Planeación, 2021). 	<ul style="list-style-type: none"> Crear una política para Ecoltour que permita ejercer la no discriminación y esté a favor del desarrollo sostenible (1 política antidiscriminatoria creada y actualizada anualmente). Diseño y publicación de un código de conducta donde se demuestre el compromiso de la agencia de viajes frente a la prevención de la explotación sexual y comercial de niñas, niños y adolescentes (ESCNNA) (1 código de conducta creado y actualizado anualmente). Al menos una publicación online cada tres meses con información que contribuya a sensibilizar y concientizar a los colaboradores, anfitriones y turistas sobre la explotación sexual y comercial de niñas, niños y adolescentes (ESCNNA). 	<ul style="list-style-type: none"> # Política antidiscriminación y # de actualizaciones / año. # Código de conducta y # de actualizaciones / año. # publicaciones de sensibilización en contra de la explotación infantil / trimestre.
Objetivo 17: Alianza para lograr los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Implementar los ODS en el país, constituyéndose en una instancia 	<ul style="list-style-type: none"> Tener al menos 5 empresas aliadas con Ecoltour (Sector privado, 	<ul style="list-style-type: none"> # de empresas aliadas/ semestre

ODS	Metas Colombia	Metas Ecoltour	Indicadores Ecoltour
	de articulación entre el gobierno, el sector privado, la academia y la sociedad civil (Departamento Nacional de Planeación, 2021).	público, ONGs y fundaciones locales, entidades de cooperación internacional, empresas privadas, academia). • Al menos 2 nuevas alianzas estratégicas cada seis meses, dentro del sector turismo, con otros emprendimientos o proyectos que busquen incrementar la inclusión laboral de población vulnerable y promuevan el turismo sostenible.	• # Alianzas nuevas emprendimientos / semestre

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta información del Departamento Nacional de Planeación DNP.

10. CONCLUSIONES

El presente plan de negocios indica que Ecoltour es completamente viable y de gran importancia para la Provincia de Oriente de Cundinamarca, en relación con el turismo sostenible. En este caso, por ofrecer experiencias de ecoturismo únicas a través del storytelling, generando a la vez un impacto positivo para la población local, al integrarlos dentro del modelo de negocio.

De acuerdo al estudio de mercado del presente plan de negocios, se demuestra que la agencia de viajes de ecoturismo, Ecoltour, tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores, en relación con los temas de Inclusión y Diversidad, involucrando y empoderando población vulnerable como el caso de las mujeres jóvenes madres cabeza de familia, población LGTBI y otros jóvenes en condiciones de vulnerabilidad. Generando experiencias personalizadas a sus clientes, consientes y empáticos, turistas nacionales (52%) y extranjeros (48%), entre 26 y 35 años, desde la plataforma y por fuera de ella, a través del storytelling, y brindando disponibilidad 24/7/365. Además, Ecoltour entrará fuerte al mercado debido a que está alineada con 8 ODS (1, 5, 8, 12, 14, 15, 16, 17) y la generación de Valor Compartido, inicialmente en la Provincia de Oriente de Cundinamarca. Así mismo, este estudio mostró la necesidad de hacer seguimiento e implementar estrategias frente a los riesgos y amenazas identificadas en el estudio de mercado, como la caída en ventas y pérdida de ingresos dada por la pandemia Covid-19 y la resistencia de los viajeros a reactivar los viajes y vivir experiencias turísticas.

De acuerdo al plan de introducción de mercado el presupuesto de mezcla de mercado de Ecoltour es de 23'219.500 COP el cual incluye campaña SEO y SEM asociadas al análisis de competidores, investigación y propuesta de palabras clave, potencial de búsquedas mensuales, propuesta de estructura de contenidos y optimización de página web. Además, se incluye la analítica web, configuración y definición de campañas en Google, Facebook e Instagram; publicidad gráfica y acompañamiento de un Community Manager.

La estrategia de mercadeo diseñada para Ecoltour constituye una vía de marketing apta para aumentar ventas, fidelizar clientes y atraer más tráfico al sitio web www.ecoltour.com, a partir de

medios digitales y herramientas tales como: implementación de un blog, posicionamiento en buscadores, uso de correo electrónico, relaciones públicas e implementación de canales de conexión entre la experiencia turística y el turista. Además, la promoción de Ecoltour se dará a partir de la implementación de las 4Ps del marketing mix, resaltando la promoción B2B y B2C, marketing voz a voz, fidelización de clientes y venta directa a través de distintos canales de marketing como: uso redes sociales y la creación de un perfil en Facebook llamado “Ecoltour”, en Instagram “@Ecoltour” y en YouTube “Ecoltour”.

La fijación del precio de venta de los servicios turísticos de Ecoltour se da a partir del costo base en relación a la experiencia turística, al cual se le incrementa el margen de utilidad establecido entre el 20 y 30%. Además, el precio de venta posible se compara con los precios de los competidores del mercado.

A partir del estudio técnico de la oferta de servicios turísticos de Ecoltour se priorizan aquellos destinos de la Provincia de Oriente de Cundinamarca con mayor riqueza hídrica y se diseñan nueve (9) planes turísticos dentro de los municipios de Ubaque, Choachí y Fómeque con gran potencial ecoturístico, cultural y gastronómico. Cada uno de los servicios inicia con la captación del cliente, cotización, venta de la experiencia turística, proceso de reserva, operación y seguimiento post venta, lo cual se realizará y controlará a partir de un e-commerce de servicios con WordPress configurado + WooCommerce cuyo desarrollo puede durar hasta 6 meses. Además, Ecoltour como Agencia de Viajes online, integra en sus servicios, requerimientos de los estándares de calidad y requerimientos legales nacionales, a partir de la implementación de la Norma NTS-TS 003 como sistema de gestión que promueve prácticas responsables en materia de sostenibilidad para fomentar cambios en los comportamientos y patrones de consumo de los viajeros.

De acuerdo al estudio administrativo de Ecoltour se identifica la necesidad de contratar un equipo de trabajo en la primera, segunda y tercera fase de implementación del plan de negocios alineado respectivamente con los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa. Es así, que la Agencia de Viajes tendrá inicialmente una dirección y administración ejecutada por la

junta de fundadores y una gestión llevada a cabo por la Gerencia General. De igual manera, se tendrá una junta de asesores expertos que brindaran apoyo en la toma de decisiones. La contratación del personal se dará inicialmente en una primera fase que incluye perfiles tales como: Co-founder 1 – CEO, Co-founder 2 – COO, community manager, el primer coordinador de campo y guía turístico local. Para la segunda fase, se requiere de un director de mercadeo, director de tecnología, líder de comunicaciones y otros dos guías turísticos locales; y para la tercera fase se completará el equipo con un líder financiero, desarrollador, ejecutivo de cuenta, un segundo coordinador de campo y otros dos guías turísticos locales. Se tendrá apoyo de HoyTrabajas.com para los procesos de selección de los empleados, siendo una empresa que brinda solución completa de reclutamiento, y tiene en cuenta conceptos como la Inclusión y Diversidad en sus procesos de selección.

El estudio legal del plan de negocios, define la constitución de una Sociedad Anónima Simplificada, denominada “Ecoltour S.A.S”, la cual debe ser inscrita en el Registro Único Tributario (RUT), debe tener Número de Identificación Tributario (NIT) y Registro Nacional de Turismo (RNT). Además de dar cumplimiento al Decreto 2438 de 2010, por el cual se dictan disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las Agencias de Viajes en la prestación de servicios turísticos a nivel nacional.

De acuerdo a los resultados de la evaluación financiera del presente documento, Ecoltour financieramente es viable. En primer lugar, se obtiene un VPN de 447,094,869.56 COP lo que significa que no solo se recuperará la inversión en 2.48 años, sino que adicionalmente se recibirá este valor como utilidad. En segundo lugar, se obtiene una TIR del 58.54 %, siendo un resultado positivo para los inversionistas puesto que es la máxima rentabilidad que ofrece el proyecto, teniendo en cuenta que la tasa mínima de rentabilidad esperada por parte del equipo emprendedor es del 25%. El punto de equilibrio para Ecoltour se garantiza a partir de la venta de 2,201 paquetes de servicios en el primer año. Siendo este el punto de partida donde se empezarían a obtener utilidades, logrando cubrir los costos y gastos fijos del negocio.

El plan de negocios desarrollado en el presente documento, incorpora los tres factores más importantes del desarrollo sostenible, que es la parte ambiental, social, económica, y adicionalmente un componente de gobernanza. Adoptando un sistema de regulación interno, con el fin de proteger a los grupos de interés de la empresa en cada una de sus actuaciones, reconociendo el papel fundamental del Gobierno Corporativo y buscando un liderazgo que se fundamente en el control, el cumplimiento normativo, la ética, y la equidad.

11. REFERENCIAS

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2020). *INFORME DE GESTIÓN 2019*. Obtenido de Sector Comercio Industria y Turismo:
<https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/012020/Info-Gestion-2019-MINCIT-31Ene2020.pdf>
- Abreu, J. (2012). *Hipótesis, Método & Diseño de Investigación*. Obtenido de Daena: International Journal of Good Conscience. 7(2) 187-197:
[http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- ACDI VOCA, Fundación Andi, ANDI, USAID, Deloitte. (2019). *Empresas Incluyentes: Una apuesta por la competitividad*. Obtenido de
<http://www.andi.com.co/Uploads/Paper%20Empresas%20Incluyentes.pdf>
- Actualicese.com. (28 de 12 de 2020). *Tarifa general del impuesto de renta para personas jurídicas por el año gravable 2021*. Obtenido de <https://actualicese.com/tarifa-general-del-impuesto-de-renta-para-personas-juridicas-por-el-ano-gravable-2021/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20inciso,gravable%202021%20ser%C3%A1%20del%2031%20%25>.
- Agente Autorizado - Hughes de Colombia S.A.S. (2021). *Cobertura HughesNet Colombia*. Obtenido de <https://contratarinternetsatelital.com/#cobertura>
- airbnb. (2021). *Caficultor por un dia*. Obtenido de
https://www.airbnb.com.co/experiences/855545?_set_bev_on_new_domain=1614969793_OWE4NjI5Y2MzZDhj
- Alcaldía de Bogotá. (2008). *Documentos para sociedades comerciales*. Obtenido de Ley 1258 de 2008:
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=24626&cadena=S>
- Alcaldía de Bogotá. (2010). *Documentos para agencias de viajes y aerolíneas*. Obtenido de Decreto 2438 de 2010:

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=24044&cadena=a>

Alcaldía Inírida. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019*. Obtenido de

https://ceo.uniandes.edu.co/images/Documentos/In%C3%ADrida_Plan_de_Desarrollo_Municipal.pdf

Allied Market Research. (01 de 2021). *Global Ecotourism Market to Generate \$103.8 Billion by 2027: AMR*. Obtenido de <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/01/18/2160003/0/en/Global-Ecotourism-Market-to-Generate-103-8-Billion-by-2027-AMR.html>

América Económica. (04 de 05 de 2021). *Banco Central de Colombia reduce a 3% su proyección de crecimiento económico para 2022*. Obtenido de

<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-central-de-colombia-reduce-3-su-proyeccion-de-crecimiento-economico>

ANATO. (2016). *Censo nacional agencias de viajes 2016*. Obtenido de

<https://anato.org/estadisticas/>

ANATO. (07 de 11 de 2019). *Cuatro países de donde provienen los viajeros que más visitan*

Colombia. Obtenido de <https://www.anato.org/es/cuatro-pa%C3%ADses-de-donde-provienen-los-viajeros-que-m%C3%A1s-visit-an-colombia/cuatro-pa%C3%ADses-de-donde>

ANATO. (02 de 2021). *Encuesta situación reactivación agencias de viaje*. Obtenido de

[http://circularesanato.org/circularesanato.org/archivos/2021/Encuesta%20tendencias%20viajero%202021%20V4%20\(1\).pdf](http://circularesanato.org/circularesanato.org/archivos/2021/Encuesta%20tendencias%20viajero%202021%20V4%20(1).pdf)

Angus, A., & Westbrook, G. (2019). *Estudios: Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019*. Obtenido de Euromonitor International:

<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2208/php/search/doc?dcid=640621588&ebSCO=1>

ASOCENTRO y Camara de comercio de Bogotá. (Abril de 2011). *Plan de desarrollo turístico*

de la provincia de Oriente (Cundinamarca). Obtenido de <https://docplayer.es/48477629-Plan-de-desarrollo-turistico-de-la-provincia-de-oriente-cundinamarca.html>

- ASOCENTRO y Camara de Comercio de Bogotá. (2011). *Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Oriente Cundinamarca*. Obtenido de [file:///C:/Users/Liliana/Downloads/Plan%20de%20desarrollo%20tur%C3%ADstico%20de%20la%20provincia%20de%20Oriente%20\(Cundinamarca\).pdf](file:///C:/Users/Liliana/Downloads/Plan%20de%20desarrollo%20tur%C3%ADstico%20de%20la%20provincia%20de%20Oriente%20(Cundinamarca).pdf)
- Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado, ColCapital. (2018). *ANUARIO*. Obtenido de <https://colcapital.org/wp-content/uploads/2018/09/Anuario-ColCapital-2018.pdf>
- Auza, O. (5 de abril de 2020). *Elementos de una estrategia de Marketing Digital*. Obtenido de <https://oscarauza.com/marketing-digital/elementos-de-una-estrategia-de-marketing-digital/>
- Awake. (2021). *Awake. Reservas Inmediatas*. Obtenido de <https://awake.travel/cerros-de-mavecure/experiencia/laguna-de-las-brujas-estrella-fluvial-cerros-de-mavecure-y-sabanas-de-inirida/>
- Awake Travel. (27 de 03 de 2019). *Política de sostenibilidad Awake*. Obtenido de <https://awake.travel/blog/categorias/empoderamiento-sostenible/politica-de-sostenibilidad-awake/>
- Awake Travel. (s.f.). *Preguntas Frecuentes Viajeros*. Obtenido de <https://awake.travel/preguntas-frecuentes-viajeros/>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2016). *El desarrollo equitativo, competitivo y sostenible del sector agropecuario en Colombia*. Obtenido de https://books.google.com.au/books?id=ZNTeDQAAQBAJ&pg=PT421&lpg=PT421&dq=aspectos+socio+culturales+provincia+de+oriente+cundinamarca&source=bl&ots=2lCkF6Fn_Q&sig=ACfU3U1WWUbrYclgV7Wkq2cTp6tCQFiPJg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjD3ZTr4ZbwAhXwzzgGHbvTC3UQ6AEwCXoECAQ
- Banco Mundial. (25 de 09 de 2018). *Las plataformas digitales y el futuro del turismo*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/09/25/digital-platforms-and-the-future-of-tourism-a-world-tourism-celebration>
- Basora, X. (27 de 04 de 2020). *Ecoturismo de proximidad: 5 oportunidades pasada la pandemia*. Obtenido de <https://www.travindy.com/es/2020/04/ecoturismo-de-proximidad-5-oportunidades-pasada-la-pandemia/>

- BID. (01 de 07 de 2020). *BID LAB APRUEBA INVERSIÓN EN EL FONDO DE CAPITAL EMPRENDEDOR 500 LUCHADORES III*. Obtenido de <https://bidlab.org/es/noticias/1649/bid-lab-aprueba-inversion-en-el-fondo-de-capital-emprendedor-500-luchadores-iii>
- Bizneo. (s.f.). *Ley de Pareto o regla 80 20*. Obtenido de Blog : <https://www.bizneo.com/blog/ley-de-pareto/>
- Cámara de Comercio. (2010). *Plan de competitividad para la provincia de Oriente*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/20677>
- Cámara de Comercio. (2011). *Plan de Desarrollo Turístico de la provincia de Oriente, Cundinamarca*. Obtenido de <https://docplayer.es/48477629-Plan-de-desarrollo-turistico-de-la-provincia-de-oriente-cundinamarca.html>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *Plan de competitividad para la provincia de Oriente*. Obtenido de <https://docplayer.es/57573252-Plan-de-competitividad-para-la-provincia-de-oriente.html>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (12 de 2019). *Colombia, destino tendencia en 2020*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo-de-Negocios-y-Eventos/Noticias/2019/Diciembre-2019/Colombia-destino-tendencia-en-2020>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Descripción actividades económicas (Código CIU)*. Obtenido de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Cámara de Comercio de Bogotá y ASOCENTRO. (04 de 2011). *Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Oriente Cundinamarca*. Obtenido de <https://docplayer.es/48477629-Plan-de-desarrollo-turistico-de-la-provincia-de-oriente-cundinamarca.html>
- Cárdenas Vega Asesores . (2021). *¿Cuánto Cuesta Registrar una Marca en Colombia?* Obtenido de <https://www.registro-marcas-colombia.com/cuanto-cuesta-registrar-marca-colombia/>
- Carmona, M. A. (07 de 01 de 2021). *El “2021, año de la reactivación del turismo en Colombia”: viajes más económicos y sostenibles*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/mundo-destinos/turismo-en-colombia-el-2021-sera-el-ano-de-la-reactivacion/>

- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales* . Obtenido de <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/introduccion3b3n-a-la-investigacion3b3n-en-cc-ss.pdf>
- Centro de Información Turística de Colombia (CITUR). (2019). *Estadísticas Nacionales - Flujo de Turistas - Turismo Receptor*. Obtenido de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros_ciudad_destino/all/2
- CITUR. (2021). *Estadísticas Nacionales - Flujo de Turistas - Turismo Receptor*. Obtenido de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros_ciudad_destino/all/2#gsc.tab=0
- CITUR. (2021). *Estadísticas Nacionales - RNT*. Obtenido de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_prestadores_historico/subCategoria/41/P1?t=1#gsc.tab=0
- Colombia Productiva & Mincit. (2021). *Guía de buenas prácticas en sostenibilidad. Prestadores de servicios en turismo de naturaleza*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=763f6847-4853-4b7b-8633-289e4a180ce3>
- Colombia Productiva. (s.f.). *Turismo de Naturaleza*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/servicios/turismo-naturaleza>
- Compartamos con Colombia. (2018). *Informe caso AWAKE*. Bogotá, Colombia.
- Comunidad RH. (20 de 11 de 2020). *RR.HH. ¿Se Viene un Nuevo Modelo de Compensación Total 2021?* Obtenido de <https://www.comunidad-rh.com/2020/11/20/rr-hh-se-viene-un-nuevo-modelo-de-compensacion-total-2021/>
- Confecamaras. (2019). *Registro Nacional de Turismo (RNT)*. Obtenido de <https://rnt.confecamaras.co/home>
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (2009). *NIIF para las PYMES*. Obtenido de <https://www.nicniif.org/home/normas/niif-para-las-pymes.html>
- Contraloría de Bogotá. (Mayo de 2020). *Sector turístico en el desarrollo económico de la ciudad*. Obtenido de <http://www.contraloriabogota.gov.co/sites/default/files/Contenido/Informes/Estructurales>

/Desarrollo%20Econ%C3%B3mico%2C%20Industria%20y%20Turismo/Informe%20Estructural%20Sector%20Tur%C3%ADstico%20en%20el%20Desarrollo%20Econ%C3%B3mico%20de%20la%20Ciudad.pdf

Crosby, A. (24 de 03 de 2020). *HOSTELTUR*. Obtenido de El ahora y el después del covid-19 en el turismo: https://www.hosteltur.com/comunidad/003959_el-ahora-y-el-despues-del-covid-19-en-el-turismo.html

Cuevas, C. (2002). *Fijación de Precios*. Obtenido de Universidad ICESI:
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21208301.pdf>

DANE. (12 de julio de 2019). *Comunicado de prensa "Pobreza Multidimensional Departamental en Colombia 2018*. Obtenido de
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/cp_pobrez_a_multidimensional_18_departamento.pdf

DANE. (04 de 2021). *Índice de Precios del Productor (IPP)*. Obtenido de
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-del-productor-ipp>

DANE información para todos. (2019). *Encuesta de Gasto Interno en Turismo (EGIT)*. Obtenido de Información III trimestre de 2019: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo/encuesta-de-gasto-interno-en-turismo-egit>

Departamento Nacional de Planeación . (2021). *Fin de la pobreza*. Obtenido de
<https://www.ods.gov.co/es/objetivos/fin-de-la-pobreza>

Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Vida Submarina*. Obtenido de
<https://www.ods.gov.co/es/objetivos/vida-submarina>

Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Alianzas para lograr los objetivos*. Obtenido de
<https://www.ods.gov.co/es/objetivos/alianzas-para-lograr-los-objetivos>

Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Igualdad de género*. Obtenido de
<https://www.ods.gov.co/es/objetivos/igualdad-de-genero>

Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Paz, justicia e instituciones sólidas*. Obtenido de
<https://www.ods.gov.co/es/objetivos/paz-justicia-e-instituciones-solidas>

- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Producción y consumo responsables*. Obtenido de <https://www.ods.gov.co/es/objetivos/produccion-y-consumo-responsables>
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Trabajo decente y crecimiento económico*. Obtenido de <https://www.ods.gov.co/es/objetivos/trabajo-decente-y-crecimiento-economico>
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Vida de ecosistemas terrestres*. Obtenido de <https://www.ods.gov.co/es/objetivos/vida-de-ecosistemas-terrestres>
- DIAN. (2021). *Registro Único Tributario*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/Paginas/preguntas.aspx>
- Diaz Caceres, N., Castaño Quintero, C., & Lozano Correa, J. (2012). *Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés*. Bogota: Ediciones EAN. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/5013>
- Doméstica tu Economía. (03 de 04 de 2017). *¿Quiénes son estos cargos en las empresas: CEO, COO, CMO, CFO, CIO, CTO, CCO y CDO?* Obtenido de [http://www.domesticatueconomia.es/cargos-empresas-ceo-coo-cmo-cfo-cio-cto-cco-cdo/#:~:text=El%20Chief%20Operating%20Officer%2C%20abreviado,releva%20\(estrat%C3%A9gico%20o%20natural\)](http://www.domesticatueconomia.es/cargos-empresas-ceo-coo-cmo-cfo-cio-cto-cco-cdo/#:~:text=El%20Chief%20Operating%20Officer%2C%20abreviado,releva%20(estrat%C3%A9gico%20o%20natural)).
- El Mundo en Sus Manos Internet S.A.S. (2021). *El Mundo en Sus Manos*. Obtenido de <https://elmundoensusmanosinternet.com.co/>
- Emili Villalobos. (2019). *Laguna de Ubaque: ¿por qué visitar este tesoro?* Obtenido de RedBus: <https://blog.redbus.co/turismo-y-aventura/laguna-de-ubaque/>
- Entorno Turístico. (23 de 07 de 2016). *12 aspectos que debes conocer de los agentes de viajes*. Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/12-aspectos-que-debes-conocer-de-los-agentes-de-viajes/>
- Estrada de la Cruz , M. (mayo de 2017). *Universidad Miguel Hernández de Elche*. Obtenido de Tesis Doctoral: El efecto de la identidad social sobre el rendimiento empresarial. Una perspectiva desde la teoría de la Efectuación:

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4497/1/TD%20Estrada%20de%20la%20Cruz%2C%20Marina.pdf>

Euromonitor. (2020). *Consumer Trends*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/>

Expok. (07 de 02 de 2018). *Las mujeres en las empresas, ¿contribuyen a su rentabilidad?*

Obtenido de <https://www.expoknews.com/las-mujeres-en-las-empresas-contribuyen-a-su-rentabilidad/>

Finca Cafetera La Esmeralda. (2017). Obtenido de

<https://fincalaesmeraldaub.wixsite.com/fincalaesmeralda>

Fuente, O. (16 de 01 de 2019). *Qué es un Community Manager y cuáles son sus principales*

funciones en la empresa. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/>

Fundación corona, Fundación Andi, ACIDI VOCA. (2018). *Guía para la Promoción de Empleo*

Inclusivo en las Empresas. Obtenido de http://www.acdivoca.org.co/wp-content/uploads/2017/10/andi_empleoinclusivo_final_11sep.pdf

Fundación Corona, Fundación ANDI, ACIDI VOCA y Agencia de los Estados Unidos para el

Desarrollo Internacional. (2017). *Guía para la promoción de empleo inclusivo en las empresas*. Obtenido de

<http://www.andi.com.co/Uploads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20promoci%C3%B3n%20de%20Empleo%20Inclusivo%20en%20las%20empresas.pdf>

Gil Barragan, J., & Belso Martínez, J. (enero de 2020). *Bibliometric analysis of the theory of*

effectuation and the internationalisation of small and medium-sized enterprises. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/338444863_Bibliometric_analysis_of_the_theory_of_effectuation_and_the_internationalisation_of_small_and_medium-sized_enterprises

Glamping Bonaire. (2021). Obtenido de <https://glampingbonaire.negocio.site/>

Gobernación de Cundinamarca. (6 de noviembre de 2020). *Consultoría visión territorial 2036*.

Obtenido de Capítulo 3. Subsistema productividad y competitividad sostenible:

- Hostinet. (2020). *Dominios .COM - Ventajas de los Dominios .COM*. Obtenido de <https://www.hostinet.com/dominios/dominios-genericos/dominios-com-ventajas-los-dominios-com-frente-al-resto-extensiones/>
- HoyTrabajas.com. (s.f.). *ESTOS SON NUESTROS PLANES Y PRECIOS*. Obtenido de https://global.hoytrabajas.com/precios/?utm_source=mkt&utm_medium=web-plataforma&utm_campaign=backboton-top-hoytrabajas
- HoyTrabajas.com. (s.f.). *HoyTrabajas Responsabilidad Social*. Obtenido de <https://global.hoytrabajas.com/responsabilidad-social/>
- Hubspot. (Agosto de 2021). *Qué es la analítica web y cómo ejecutarla en tu sitio*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analitica-web>
- IDECUT. (2020). *Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca*. Obtenido de <https://www.idecut.gov.co/index.php/convocatorias/671-plan-de-desarrollo-turistico>
- Instituto Departamental de Cultura y Turismo. (s.f.). *Provincias*. Obtenido de <http://www.idecut.gov.co/index.php/oriente/ubaque>
- Instituto para el Emprendimiento Sostenible. Universidad EAN. (2019). System Mapping. *Fase 3. Validación del modelo de negocio*.
- Javier Sánchez. (29 de 05 de 2018). *Cómo influye el ecoturismo en el medio ambiente*. Obtenido de <https://www.ecologiaverde.com/como-influye-el-ecoturismo-en-el-medio-ambiente-1327.html>
- Jordán, J. (2009). *Manual de calidad turística para agencias de viaje y turismo*. Obtenido de Proyecto "Mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos DIRCETUR- Cusco": <https://es.slideshare.net/emilriosc/manual-de-calidad-para-agencias-de-viaje-10077915>
- Klempert , R. (2020). *Storytelling: una apuesta a la resignificación del destino*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/lat/134672_storytelling-una-apuesta-a-la-resignificacion-del-destino.html
- La Chorrera "Parque Aventura". (s.f.). Obtenido de <https://lachorrera.com.co/paquetes-y-servicios/>

- López , A., Tabares, G., & Vega, R. (2008). *Sistemas Integrados para la Gestión Empresarial (SIGE): guía práctica para integrar a la gestión empresarial otros sistemas de gestión mediante el cuadro de mando integral*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/326672435_Sistemas_Integrados_para_la_Gestion_Empresarial_SIGE_guia_practica_para_integrar_a_la_gestion_empresarial_otros_sistemas_de_gestion_mediante_el_cuadro_de_mando_integral_Bogota
- Lopéz, A. (2009). *Sistema integrado de gestión para empresas turísticas*. Obtenido de Doctorando en Nuevos Recursos y Sustentabilidad en Turismo, Universidad de Salamanca, España: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n112/v25n112a07.pdf>
- Mercadeo & generación de ingresos*. (2007). Obtenido de Modulo 9: https://nmssanctuaries.blob.core.windows.net/sanctuaries-prod/media/archive/management/pdfs/Day9_MARKETING_MANUAL_esp.pdf
- MINCIT. (2021). *¿Qué es el Registro Nacional de Turismo?* Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/registro-nacional-de-turismo/%C2%BFque-es-el-registro-nacional-de-turismo>
- Mincomercio. (16 de 12 de 2019). *Más de 2 billones de pesos para la Economía Naranja en 2020*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/mas-de-2-billones-para-economia-naranja-en-2020>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (21 de 05 de 2019). *Colombia, el segundo país más biodiverso del mundo, celebra el Día Mundial de la Biodiversidad*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/4313-colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo-celebra-el-dia-mundial-de-la-biodiversidad>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Marzo de 2013). *Plan de negocio de turismo de naturaleza Colombia*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ef226c3-5cb5-410a-b081-ad762c9f4e17>
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2016). *Política de Calidad Turística*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo->

sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-calidad-turistica/politica-de-calidad-turistica/politica-de-calidad-turistica.pdf.aspx

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (diciembre de 2018). *Plan Sectorial de Turismo 2018-2022*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (04 de 09 de 2019). *Colombia mejora siete posiciones en el índice de competitividad de viajes y turismo del Foro Económico Mundial*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/colombia-mejora-indice-del-foro-economico-mundial>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (13 de 02 de 2020). *En 2019, ingresos nominales de las agencias de viaje aumentaron 3,7 %*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/suben-ingresos-nominales-de-las-agencias-de-viajes>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Políticas del Sector Turismo*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo>

Ministerio de Justicia. (31 de 12 de 2020). *LEY 2068 DE 2020*. Obtenido de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30040295#:~:text=La%20presente%20le y%20tiene%20por,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20creaci%C3%B3n>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Política de turismo sostenible: unidos por la naturaleza*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible>

Mis Finanzas para Invertir. (15 de 01 de 2021). *SECTOR TURÍSTICO, ¿CON OPCIONES DE RECUPERACIÓN?* Obtenido de <https://www.misfinanzasparainvertir.com/sector-turistico-con-opciones-de-recuperacion/>

Moncayo, D. C. (2018). *Plan estratégico de mercadeo para la agencia de viajes Qué Tours en la ciudad de Cali para el año 2018*. Obtenido de

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10583/T08212.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Moreno, J. (23 de junio de 2017). *¿Cómo presupuestar una campaña SEO?* Obtenido de <https://jbmoreno.es/blog/hacer-presupuesto-seo/>

Naciones Unidas . (S.F.). *El turismo y los objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/es/events/tourismday/sdg.shtml>

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Naciones Unidas. (08 de 2020). *Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo*. Obtenido de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf

Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

Naranjo De Zulategi , S., Camacho , J. J., & Molano Esquivel , A. F. (25 de 06 de 2019). *ECOTURISMO EN COLOMBIA: IMPLEMENTACIÓN Y POSIBLES ESCENARIOS*. Obtenido de <http://revistasupuestos.com/desarrollo/2019/6/25/ecoturismo-en-colombia-implementacin-y-posibles-escenarios>

OCCmundial. (06 de 2017). *Ejecutivo Comercial*. Obtenido de <https://www.occ.com.mx/perfiles-laborales/41-ejecutivo-comercial-ventas#:~:text=Encargado%20de%20la%20comercializaci%C3%B3n%20y,objetivos%20y%20metas%20de%20ventas.>

OMT. (2002). *ECOTURISMO Y ÁREAS PROTEGIDAS*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/ecoturismo-areas-protegidas>

Open For Business. (2020). Obtenido de <https://static1.squarespace.com/static/5bba53a8ab1a62771504d1dd/t/5ebae6106a3b687667f11fe7/1589306920363/Open+For+Business+City+Ratings+2020+FINAL.pdf>

- Orjuela, G. (26 de 06 de 2020). *Universidad EAN*. Obtenido de Taller: Innovación Digital "No es la herramienta, es tu modelo":
<https://universidadean.webex.com/recordingservice/sites/universidadean/recording/play/c16761a2cde74401a492f9bb3cf0ceef>
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. (s.f.). *Parque Nacional Natural Chingaza*. Obtenido de <https://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/ecoturismo/region-amazonia-y-orinoquia/parque-nacional-natural-chingaza/>
- Pauli, G. (2011.). *La Economía Azul*. Obtenido de
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imagenes/4071/La%20Economia%20Azul%20-%20Gunter%20Paili.pdf>
- Peñaloza, M. (2005). *El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente*. Obtenido de Actualidad Contable FACES Año 8 N° 10, Enero-Junio:
<https://www.redalyc.org/pdf/257/25701007.pdf>
- Perdomo, M. (2007). *Calidad turística, según la Estrategia*. Obtenido de <http://www.linea-e.com/cuadernos/pdfs/numero10/calidadturisticasegun.pdf>
- Pimienta, R. (2000). *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas*. Obtenido de Política y Cultura, núm. 13, 2000, pp. 263-276. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, Mexico: <https://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>
- PNUD Colombia. (19 de 02 de 2021). *Colombia pone en marcha el Marco Nacional Integrado de Financiación (INFF) para los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/presscenter/articles/2021/02/colombia-pone-en-marcha-el-marco-nacional-integrado-de-financiacion.html>
- Presidencia de la Republica. (09 de enero de 2020). *El turismo seguirá siendo el sector dinamizador de la economía colombiana en 2020*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/El-turismo-seguira-siendo-el-sector-dinamizador-de-la-economia-colombiana-en-2020-200109.aspx>
- Presidencia de la República de Colombia. (24 de 02 de 2020). *En 2019, el turismo en Colombia rompió récords*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/En-2019-el-turismo-en-Colombia-rompio-records->

200224.aspx#:~:text=Bogot%C3%A1%2C%2024%20de%20febrero%20de,7%25%20co
n%20respecto%20a%202018.

Prieto, M. (13 de 06 de 2019). *¿Qué inversores hay detrás de los grandes unicornios?* Obtenido de <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2019/06/13/5cf93911468aeb4b118b465b.html>

Procolombia. (24 de 12 de 2020). *Las tendencias que marcarán el modelo de turismo sostenible en 2021*. Obtenido de https://procolombia.co/actualidad/las-tendencias-que-marcaran-el-modelo-de-turismo-sostenible-en-2021?__cf_chl_jschl_tk__=e7e78d7f41f4b585886f4e3f2b19db61025b75ee-1621224111-0-Acif3Ocjoc-2Ahy82oHJ56f9XS0z3jXawHpxhDYRF9e39h2c4SRdStS-RYboc6Izs8-Kr7HT0p2mFh4

Procolombia. (2020). *Perfil del nuevo turista Pos-Covid 19*. Obtenido de https://procolombia.co/noticias/sites/default/files/nuevo_turista_poscovid-19_2020_0.pdf

Procolombia. (26 de 12 de 2020). *Se realizó la segunda versión de los Premios Nacionales de Turismo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/se-realizo-la-segunda-version-de-los-premios-nacionales-de-turismo-556750>

Procolombia. (22 de enero de 2021). *Cinco tendencias para viajar en 2021*. Obtenido de <https://procolombia.co/noticias/cinco-tendencias-para-viajar-en-2021>

Prosperidad Social. (s.f.). *Programa Empléate*. Obtenido de <https://prosperidadsocial.gov.co/sgsp/empleate/>

QuestionPro. (s.f.). *¿Qué son los value drivers?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-son-los-value-drivers/>

Ramirez, O. E. (2017). *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL EN COLOMBIA*. Obtenido de UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17378/FernandezRamirezOscarEduardo2017.pdf?sequence=1>

- Rivera, L. A. (2020). *Proyecto de investigación Ecoturismo, oportunidad sostenible de desarrollo económico en el municipio de Sotaquirá – Boyacá*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/28470/2020luisc%C3%A1rdenas.pdf?sequence=1>
- RoadTrip. (2021). *Caminata al Parque Natural Matarredonda: Paraíso natural y lugar sagrado Muísca*. Obtenido de <https://www.roadtrip.travel/roadtrips/caminata-al-parque-natural-matarredonda-paraíso-natural-y-lugar-sagrado-muisca/>
- Rockstart. (s.f.). *QUE OFRECEMOS*. Obtenido de <https://www.rockstart.com/emerging-tech/web-mobile-colombia-es/>
- Rodríguez, M., & Velez, M. (2018). *Gobernanza y gerencia del desarrollo sostenible*. Obtenido de Universidad de los Andes:
<https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=1EiyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=gobernanza+empresarial++para+el+desarrollo+sostenible&ots=fdxRXpCPnv&sig=3JUkd0-DROTRPyegxo3I7o2G2kw#v=onepage&q=gobernanza%20empresarial%20%20para%20el%20desarrollo%20sostenibl>
- Sánchez, E. d. (2014). *Elementos determinantes en Cundinamarca para el desarrollo del turismo como actividad estratégica regional*. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70008-4](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70008-4)
- Sarasvathy. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Obtenido de Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham:
https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=bird-in-hand
- Schlagwein, F. (10 de 03 de 2021). *El coronavirus, ¿una oportunidad para el turismo sostenible?* Obtenido de <https://www.dw.com/es/el-coronavirus-una-oportunidad-para-el-turismo-sostenible/a-56821078>
- Secretaria Distrital de Hacienda. (2020). *Registro de Información Tributaria*. Obtenido de <https://www.shd.gov.co/shd/registro-de-informacion-tributaria>
- Shopify. (2020). *Configura tu tienda y elige tu plan más tarde*. Obtenido de <https://www.shopify.com.co/precios>

- Shopify. (2020). *Crea tu ecommerce*. Obtenido de <https://www.shopify.com.co/>
- Sibs.co. (s.f.). *Programa de Bonos de Impacto Social en Colombia* . Obtenido de <http://www.sibs.co/>
- Solé, M., & Campo, J. (2020). *Marketing digital y dirección de e-commerce*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=65AFEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+marketing+digital&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20marketing%20digital&f=false
- Tamayo, G. (2001). *Diseños muestrales en la investigación*. Obtenido de Semestre Económico vol. 4, No. 7: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5262273.pdf>.
- Termales Santa Monica. (2021). Obtenido de <https://www.termalessantamonica.com/pasadia.html>
- travel2latam. (27 de 01 de 2021). *La pandemia acelera el crecimiento del ecoturismo*. Obtenido de <https://es.travel2latam.com/nota/65242-la-pandemia-acelera-el-crecimiento-del-ecoturismo>
- Trillo, C. (23 de 04 de 2021). *ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN: CÓMO PROMOCIONAR MI NEGOCIO [2021]*. Obtenido de <https://www.evinex.com/es/estrategias-de-promocion/>
- Trip Advisor. (s.f.). *Información sobre Tripadvisor*. Obtenido de <https://tripadvisor.mediaroom.com/ES-about-us#:~:text=Tripadvisor%2C%20el%20mejor%20compa%C3%B1ero%20de,49%20mercados%20y%2028%20idiomas>.
- Tripadvisor. (2020). Obtenido de <https://www.tripadvisor.co/>
- Trujillo, J. C. (12 de 04 de 2020). *Fuentes de Financiación para Emprendedores [Lista completa]*. Obtenido de <https://misfinanzaspersonales.co/fuentes-de-financiacion-para-emprendedores/>
- TurismoI.co. (2020). Obtenido de <https://turismoI.co/ciudades/provincia/oriente-22135.htm>
- Ubersuggest. (21 de Marzo de 2020). *SEO Made Simple*. Obtenido de <https://neilpatel.com/>
- Universidad de Cantabria. (16 de Enero de 2014). Definición de alternativas estratégicas. Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjL6uaG5pLiAhWF1lkKHSkYDDwQFjAMegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fweb.unican.es%2Funidades%2Fserviciopdiretribuciones%2FGestionporprocesos%2FPDIPLA-03%2520DEFINICI%25C3%2593>

Universidad de Cundinamarca. (05 de 12 de 2019). *Cundinamarca: destino potencial de turismo*. Obtenido de <https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/noticias-ucundinamarca/84-institucional/1390-cundinamarca-destino-potencial-de-turismo>

Universidad de Cundinamarca. (06 de 04 de 2021). *Avistamiento de aves, una apuesta por el turismo*. Obtenido de <https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/noticias-ucundinamarca/86-noticias-seccional-girardot/2638-avistamiento-de-aves-una-apuesta-por-el-turismo>

Universidad de Granada. (2014). *Quién soy, qué conozco y a quién conozco: el uso de la lógica de efectucción por los emprendedores académicos*. Obtenido de Revista de Estudios Empresariales. Segunda época Número: 2. Páginas: 97 - 112: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5098410.pdf>.

Universidad de Murcia. (04 de junio de 2016). *Impacto de las TIC en el turismo: Caso Colombiano*. Obtenido de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/327081>

Universidad EAN. (21 de 02 de 2020). *¿Convértete en un 'ángel inversionista' para emprendedores!* Obtenido de <https://universidadean.edu.co/noticias/conviertete-en-un-angel-inversionista-para-emprendedores>

Update. (11 de 02 de 2021). *Las 5 tendencias que marcarán las compensaciones de los empleados en 2021*. Obtenido de <https://willistowerswatsonupdate.es/talento-y-retribucion/tendencias-compensacion-empleados-2021/>

Valdez, A. (21 de Marzo de 2020). *¿Cuánto invertir en Google AdWords para obtener resultados?* Obtenido de <https://bit.ly/2UqwtSf>

Vargas Caballero, B., & Weber, R. (23 de 06 de 2016). *¿Cómo estructurar paquetes de compensación atractivos para el staff de un startup?* Obtenido de LexLatin: <https://lexlatin.com/opinion/paquetes-incentivos-staff-startup>

- Velez, L. E. (30 de 12 de 2020). *Mejores tasas de crédito para pymes 2021*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3927261-mejores-tasas-credito-para-pymes-2021>
- Venture Academy . (06 de 05 de 2020). *Webinar Gobierno Corporativo para Startups y PYMES*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=W_1xvDz901c
- Vergara , C., & Ortiz , D. (Diciembre de 2016). *Desarrollo sostenible: enfoques desde las ciencias económicas*. Obtenido de Apuntes del Cenes. 35(62):15-52:
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2062/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S0120.30532016000200002&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Workable.com. (s.f.). *Descripción del puesto: Desarrollador de software* . Obtenido de <https://resources.workable.com/es/desarrollador-de-software-descripcion-del-puesto>
- Xcala. (s.f.). *Quiénes somos?* Obtenido de <https://xcala.org/sobre-xcala/>
- Zaride, A., & Hasmine, N. (2011). *Manual para empresarios del ecoturismo en áreas privadas para lograr implementar un turismo ecológico sostenible*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/2683>

ANEXOS

A. Desglose costos fijos y variables Ecoltour – Primer año de operación

Tabla 44. Desglose costos fijos y variables Ecoltour - Primer año de operación.

COSTOS FIJOS SIN TENER EN CUENTA NOMINA PRIMER AÑO DE OPERACIÓN												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
PRESUPUESTO												
MARKETING MIX	\$ 1,934,958.33	\$ 1,934,958.33	\$ 1,934,958.33	\$ 1,934,958.33	\$ 1,934,958.33	\$ 1,934,958.33	\$ 1,934,958.33	\$ 1,934,958.33	\$ 1,934,958.33	\$ 1,934,958.33	\$ 1,934,958.33	\$ 1,934,958.33
ARRIENDO COWORKING	\$ 3,960,000.00	\$ 3,960,000.00	\$ 3,960,000.00	\$ 3,960,000.00	\$ 3,960,000.00	\$ 3,960,000.00	\$ 3,960,000.00	\$ 3,960,000.00	\$ 3,960,000.00	\$ 3,960,000.00	\$ 3,960,000.00	\$ 3,960,000.00
TELEFONÍA CELULAR E INTERNET	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00
SERVICIO DE CONTABILIDAD	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00
PAPELERÍA	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00
SERVICIO MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00
CAJA MENOR	\$ 124,000.00	\$ 124,000.00	\$ 124,000.00	\$ 124,000.00	\$ 124,000.00	\$ 124,000.00	\$ 124,000.00	\$ 124,000.00	\$ 124,000.00	\$ 124,000.00	\$ 124,000.00	\$ 124,000.00
PAGO SERVICIO HOYTRABAJAS CONTRATACIÓN PERSONAL	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00
DOMINIO Y CORREOS INSTITUCIONALES	\$ 1,965,000.00											
SUBTOTAL	\$ 14,208,958.33	\$ 12,243,958.33	\$ 12,243,958.33	\$ 12,243,958.33	\$ 12,243,958.33	\$ 12,243,958.33	\$ 12,243,958.33	\$ 12,243,958.33	\$ 12,243,958.33	\$ 12,243,958.33	\$ 12,243,958.33	\$ 12,243,958.33
IVA 19%	\$ 2,699,702.08	\$ 2,326,352.08	\$ 2,326,352.08	\$ 2,326,352.08	\$ 2,326,352.08	\$ 2,326,352.08	\$ 2,326,352.08	\$ 2,326,352.08	\$ 2,326,352.08	\$ 2,326,352.08	\$ 2,326,352.08	\$ 2,326,352.08
IMPREVISTOS 5%	\$ 710,447.92	\$ 612,197.92	\$ 612,197.92	\$ 612,197.92	\$ 612,197.92	\$ 612,197.92	\$ 612,197.92	\$ 612,197.92	\$ 612,197.92	\$ 612,197.92	\$ 612,197.92	\$ 612,197.92
TOTAL	\$ 17,619,108.33	\$ 15,182,508.33	\$ 15,182,508.33	\$ 15,182,508.33	\$ 15,182,508.33	\$ 15,182,508.33	\$ 15,182,508.33	\$ 15,182,508.33	\$ 15,182,508.33	\$ 15,182,508.33	\$ 15,182,508.33	\$ 15,182,508.33
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 184,626,700.00											
COSTOS VARIABLES PRIMER AÑO DE OPERACIÓN												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
APORTE CAUSAS SOCIALES Y AMBIENTALES (proyectos de valor compartido en el área de influencia)						\$ 6,000,000.00						\$ 6,000,000.00
Iva 19%						\$ 1,140,000.00						\$ 1,140,000.00
Imprevistos 5%						\$ 300,000.00						\$ 300,000.00
TOTAL						\$ 7,440,000.00						\$ 7,440,000.00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 14,880,000.00											

Fuente: Elaboración propia

B. Prototipo general Ecoltour





NUESTRA CULTURA Y GASTRONOMÍA

Disfruta experiencias culturales auténticas de la Provincia de Oriente de Cundinamarca y acompáñanos a conocer más de la mejor gastronomía de este hermoso lugar.

NATURALEZA Y PAISAJE

Conoce paisajes majestuosos escondidos y disfruta de caminatas ecológicas por los mejores lugares de la Provincia de Oriente de Cundinamarca.



HOSPEDAJE NATURAL

Descansa en medio de la naturaleza, descubriendo la inmensidad de las montañas y escuchando el canto de las aves.

A medida que vaya creciendo la empresa se irán agregando nuevas experiencias, como el caso del turismo

En la página principal se contará de manera general que es Ecoltour.

ACERCA DE NOSOTROS

Somos una agencia de viajes de turismo sostenible en Colombia, operando inicialmente para la Provincia de Oriente del Departamento de Cundinamarca.

Buscamos transformar los viajes en historias para que queden grabadas en la mente de los turistas y personas locales.





CONTACTANOS

Nombre *
Ingresar tu nombre

Email *
Ingresar tu email

Asunto
Ingresar el asunto

Mensaje
Escribe el mensaje...

Enviar

Después de esta sección se colocará una sección de reviews por parte de los turistas y locales cuando se tengan disponibles.

Las personas que deseen contactarnos, aparte de utilizar medios como WhatsApp, teléfono, redes sociales, etc., también podrá llenar este formulario al final de la pagina principal. Esta información llegará a un correo de la empresa de servicio al cliente.

ECOLTOUR

Address
Wework - Carrera 11B # 99 - 25

Contact
customerservice@ecoltour.com
+57 3024346921

Follow
in @ f

©2021 by ECOLTOUR

Al final de la página aparecerán datos generales, redireccionamiento a redes sociales y medios de pago.

Link ejemplo Ecoltour Homepage: <https://bit.ly/Ecoltourhomepage>

C. Simulador financiero Ecoltour

A continuación, se encuentra el link que lleva al análisis financiero para Ecoltour, teniendo en cuenta como base el simulador desarrollado por el docente asociado de la Universidad EAN, Mauricio Reyes Giraldo:

Link: <https://bit.ly/Ecoltoursimulador>

D. Cálculo de obtención de precios Ecoltour

El cálculo de la obtención de precios de Ecoltour muestra el costo base y margen de utilidad por cada experiencia turística, hasta la obtención del precio final al cliente. Igualmente, el precio de venta posible se compara con los precios de los competidores del mercado existente, y se define un precio de venta final.

Tabla 45. Cálculo de precios Ecoltour

SERVICIO	COSTO BASE					MARGEN DE UTILIDAD	PRECIO DE VENTA POSIBLE	PRECIO DE VENTA COMPETIDORES	PRECIO DE VENTA FINAL
	TRANSPORTE	ALIMENTACIÓN	ACTIVIDADES	OTROS	COSTO TOTAL				
Finca Cafetera La Esmeralda	45.000	28.000	39.300	80.000	192.300	30%	249.990	252.000	\$ 250.000,00
Granja de Café Orgánica	45.000	100.000	60.000	100.000	305.000	30%	396.500	400.000	\$ 400.000,00
Senderismo Laguna de Ubaque	40.000	10.000	5.000	70.000	125.000	20%	150.000	160.000	\$ 150.000,00
Senderismo Cascada la Chorrera	40.000	29.000	5.000	80.000	154.000	30%	200.200	200.000	\$ 200.000,00

SERVICIO	COSTO BASE					MARGEN DE UTILIDAD	PRECIO DE VENTA POSIBLE	PRECIO DE VENTA COMPETIDORES	PRECIO DE VENTA FINAL
	TRANSPORTE	ALIMENTACIÓN	ACTIVIDADES	OTROS	COSTO TOTAL				
Senderismo Parque Ecológico Matarredonda (Páramo)	45.000	28.000	39.300	80.000	192.300	30%	249.990	252.000	\$ 250.000,00
Senderismo Parque Nacional Chingaza	45.000	20.000	20.000	115.000	200.000	30%	260.000	260.000	\$ 260.000,00
Termales de Choachí	40.000	30.000	50.000	47.000	167.000	20%	200.400	200.000	\$ 200.000,00
Glamping Refugio de Montaña Peña de las Brujas	40.000	-	-	110.000	150.000	20%	180.000	180.000	\$ 180.000,00
Glamping Bonaire	42.000	-	-	192.000	234.000	20%	280.800	280.000	\$ 280.000,00

Fuente: Elaboración propia con base en información logística y de competidores.

E. Matriz de evaluación de impactos de Ecoltour

La matriz de evaluación de impactos se convierte en una herramienta con la que se identifican los posibles efectos negativos que pueda generar la actividad económica de Ecoltour. Para esto, se identifican los aspectos e impactos ambientales en las dimensiones: ambiental, económica y sociocultural. Según la NTS-TS 003 de 2018, con la identificación de impactos se podrán diseñar los programas de sostenibilidad a ser implementados en la organización.

Identificación de actividades, productos y/o servicios que afecten la sostenibilidad

De acuerdo con la metodología establecida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en su documento “*Guía para la implementación de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible NTS-TS 003*”, es necesario identificar las actividades, productos y/o servicios que afecten la sostenibilidad dentro de la organización, teniendo en cuenta las tres dimensiones de sostenibilidad:

- Ambiental
- Sociocultural
- Económica

Valoración

Luego de realizar la identificación de actividades, productos y/o servicios que afecten la sostenibilidad en las tres dimensiones de sostenibilidad, se procede a realizar la valoración acorde con la siguiente escala:

Tabla 44. Valoración impactos

Valoración	Significado
1	Alta: deficiente, no se están realizando acciones satisfactorias para mitigar los efectos ambientales, socioculturales y económicos.
2	Media: realizar mejoras para mitigar los efectos ambientales, socioculturales y económicos.
3	Baja: actualmente está realizando acciones satisfactorias para mitigar los efectos ambientales, socioculturales y económicos.

Fuente: Adaptada de la Guía para la implementación de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible NTS-TS 003.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

En cada parámetro se requiere colocar la calificación más acertada para el impacto que se está evaluando y el valor en la casilla correspondiente en la Matriz de identificación de aspectos.

Prioridad de actuación

Luego de realizar la valoración, se procede a definir la prioridad de actuación. Por ejemplo, si la valoración calculada es 1, la prioridad de actuación debe realizarse en un corto plazo, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 45. Prioridad de actuación

Valoración	Prioridad de actuación
1	En un corto plazo se debe actuar para mitigar el impacto (tres meses)
2	La actuación debe realizarse a mediano plazo (seis meses)
3	La actuación se debe realizar con acciones de seguimiento para mejora continua y mantener esta valoración.

Fuente: Adaptada de la Guía para la implementación de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible NTS-TS 003.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Resultado matriz de evaluación de impactos

Tabla 46. Matriz de Evaluación de Impactos

Eje	Identificación de Actividades, Productos y Servicios que q afecten la Sostenibilidad	Valoración	Prioridad de Actuación	Acciones
AMBIENTAL	Manejo de la biodiversidad Protección de la flora y fauna	1	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de material con información que contribuya a sensibilizar y concientizar a los colaboradores, anfitriones y turistas sobre la protección de la flora y fauna. • Denunciar la venta ilegal de especies silvestres. • Prohibir la alimentación artificial de animales silvestres. • Garantizar que, en el desarrollo de la visita a destinos turísticos, las emisiones de ruido sean bajas. • Diseñar campañas sobre el manejo integral del fuego.
	Uso eficiente del agua	1	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar campañas de sensibilización a colaboradores, anfitriones y clientes para promover prácticas de uso eficiente de agua. • Medir y controlar el consumo de agua. • Promover el aprovechamiento de agua lluvia en actividades turísticas.

Eje	Identificación de Actividades, Productos y Servicios que q afecten la Sostenibilidad	Valoración	Prioridad de Actuación	Acciones
	Uso eficiente de energía	1	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar campañas de sensibilización a colaboradores, anfitriones y clientes para promover prácticas de uso eficiente de energía. • Medir y controlar el consumo de energía. • Mantener un buen nivel de limpieza en los sistemas de iluminación en oficinas e instalaciones físicas de anfitriones. • Programar la mayor parte de actividades turísticas en horas en las cuales se cuenta con luz solar, para evitar el uso excesivo de energía. • Utilizar los equipos informáticos en modo de bajo consumo.
	Gestión de residuos	1	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro de la cantidad mensual y tipo de residuos que se genera. • Recolectar los desechos que se generan y en lo posible recolectar los que se puedan encontrar en los recorridos. • Evitar el uso de productos que dejan cantidades innecesarias de residuos. • Apoyar y participar en programas locales de reciclaje, reutilización y recolección de residuos. • Promover a partir de campañas publicitarias la correcta gestión de los residuos. • Incorporar principios de economía circular, orientados a reducir de manera significativa el uso de los recursos y su impacto negativo en el ambiente, a través de su reutilización.

Eje	Identificación de Actividades, Productos y Servicios que q afecten la Sostenibilidad	Valoración	Prioridad de Actuación	Acciones
	Control de emisiones atmosféricas	1	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la cuantificación de emisiones de GEI (Huella de carbono) del transporte turístico. Cumplir con la normatividad ambiental vigente sobre los límites máximos permisibles de emisión de contaminantes. Cumplimiento de mantenimientos correctivos y preventivos. Divulgar a colaboradores, anfitriones y clientes información para la toma de conciencia de temas asociados a la mitigación del cambio climático, basado en el ahorro de combustible y el mantenimiento preventivo de las unidades de transporte.
SOCIO CULTURAL	Liderar, apoyar o promover con las organizaciones y entidades competentes, campañas enfocadas a la prevención del comercio y explotación sexual de menores de edad, y denunciar los casos según la legislación vigente.	2	Media	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y publicación de un código de conducta donde se demuestre el compromiso de la agencia de viajes frente a la prevención de la explotación sexual y comercial de niñas, niños y adolescentes (ESCNNA). Difusión de material con información que contribuya a sensibilizar y concientizar a los colaboradores, anfitriones y turistas sobre la explotación sexual y comercial de niñas, niños y adolescentes (ESCNNA).
	Patrimonio cultural Participación de la comunidad local Promoción de artesanías	1	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar en los turistas la compra de productos típicos en los destinos ofertados por Ecoltour, al igual que promover la adquisición de souvenirs colombianos para llevar a dichos destinos. Así mismo, hacer recomendaciones de visita a atractivos de patrimonio cultural en los sitios de origen y destino de sus clientes.

Eje	Identificación de Actividades, Productos y Servicios que q afecten la Sostenibilidad	Valoración	Prioridad de Actuación	Acciones
				<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el crecimiento artesanos y artistas mediante la promoción y compra de sus obras. • Apoyar la formación de los guías locales pensando en la calidad de los servicios prestados por Ecoltour en el desarrollo de la actividad.
ECONÓMICO	Contratación y generación de empleo	1	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la contratación de mano de obra local.
	Capacitación de las comunidades locales	2	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Promover instancias de capacitación y desarrollo dirigidas a la comunidad local.
	Beneficios indirectos	1	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas estratégicas comerciales u operacionales con anfitriones en los destinos turísticos.

Fuente: Elaboración propia con base en la Guía para la implementación de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible NTSTS 003. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.