

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE TURISMO
ETNOGRÁFICO EN EL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA**

CARLOS DAVID FRANCO CALVO

Director:

Andrés Ortega

**BOGOTÁ
2020**

Nota de Aceptación

Nombre del Jurado

Nombre del Jurado

Bogotá D.C 2020

Tabla de contenido

1. Introducción	8
2. Capítulo 1. Antecedentes idea de Negocio	8
2.1. Propósito del emprendimiento	8
2.3. El departamento de La Guajira	10
2.3.1. Factores socioeconómicos del departamento de La Guajira. 10	10
2.4. El Turismo como motor de desarrollo y el panorama actual del turismo.....	12
2.5. Preferencias de los turistas	17
3. Capítulo 2. Propuesta de Valor.....	19
3.1. Conceptos de propuesta de valor, ventaja competitiva y turismo etnográfico.....	19
3.2. Modelo de negocio	20
3.2.1. Factores diferenciales o ventaja competitiva.....	21
3.2.3. Circuito 1 Playa:	24
3.2.4. Circuito 2 Paisajes y atractivos naturales:	25
3.2.5. Circuito 3 ruta cultural:.....	25
4. Capítulo 3. Análisis de Mercado	25
4.1. Segmentos de Mercado.....	25
4.1.1. Metodología	25
4.1.2. Encuestas	28
4.1.3. Entrevistas semi estructuradas	32
4.1.4. Segmentos identificados.....	33
<i>Segmento #1</i>	33
<i>Segmento #2</i>	34
<i>Segmento #3</i>	34
4.2. Análisis de Oferta.....	36
4.2.1. Grandes empresas del sector turismo	36
4.2.2. Nuevos modelos de turismo y competidores directos	37
5. Capítulo 4. Propuesta de Emprendimiento	39
5.1. Propósito del emprendimiento.....	39

5.1.1. Misión.....	42
5.2. Propósito de la marca.....	42
5.3. Procesos y Capacidades.....	44
5.3.1. Aliados	44
5.3.2. Página Web.....	46
5.3.3. Mercadeo Digital y redes sociales.....	46
5.3.4. Capacidad Humana	46
5.3.5. Normatividad y buenas prácticas del sector turístico.	47
5.4. Canales	50
5.5. Precio	55
5.6. Equipo Emprendedor.....	61
5.7. Métricas financieras	62
6. Plan de Implementación.....	67
7. Recomendaciones y conclusiones	70
Referencias	71

Índice de Tablas

Tabla 1: Comportamiento del turismo en Colombia y Sur América 2010-2017	13
Tabla 2: Crecimiento del sector turismo en la Guajira	16
Tabla 3. Itinerario Circuito #1	24
Tabla 4. Itinerario Circuito #2	25
<i>Tabla 5. Itinerario Circuito #3</i>	25
Tabla 6. Blue Print Experience Tours	27
Tabla 7. Grandes Empresas del sector turismo	36
Tabla 8. Análisis de la Competencia	37
Tabla 9. DOFA	40
Tabla 10. Aliados estratégicos	45
Tabla 11 América Latina: Gasto publicitario por categoría	51
Tabla 12 Medios de comercialización	53
Tabla 13 Relación de costos	56
Tabla 14 Precios de hoteles	57
Tabla 15 Precios de transporte	58
Tabla 16 Tarifas de servicios	58
Tabla 17 Tarifas circuito turístico 1 (6 noches)	58
Tabla 18 Tarifas circuito 1 transporte tour + servicios	59
Tabla 19 Circuito 1	59
Tabla 20 Tarifas circuito turístico 2 (7 noches – 8 días)	59
Tabla 21 Tarifas circuito turístico 3 (6 noches – 7 días)	59
Tabla 22 Tarifas circuito 2 transporte + servicios	59
Tabla 23 Tarifas circuito 3 transporte + tour + servicios	60
Tabla 24. Benchmarking precios	60
Tabla 25: Supuestos	63
Tabla 26: Balance Inicial	63
Tabla 27: Ventas	64
Tabla 28: Costos y Gastos	65
Tabla 29: Estado de Resultados	65
Tabla 30. Actividades y tiempos estimados	68

Índice de Figuras

Figura I. Ubicación geográfica de la Guajira. Fuente: http://www.radiosantafe.com/	10
Figura II. Motivo de viajes. Fuente: Migración Colombia (2019).	15
Figura III. Porcentaje de extranjeros no residentes. Fuente: CITUR-MINCIT	16
Figura IV. Flamencos del Parque Natural Macuira. Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	17
Figura V. Parque Natural Macuira La Guajira. Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	17
Figura VI. Intereses de los turistas al viajar. Fuente: Elaboración propia	28
Figura VII. Tipo de turismo. Fuente: Elaboración propia	29
Figura VIII. Importancia del contacto social al viajar. Fuente: Elaboración propia	29
Figura IX. Porcentaje de interés de los sitios turísticos en la Guajira. Fuente: Elaboración propia	30
Figura X .Porcentaje de interés en medio de difusión del mensaje. Fuente: Elaboración propia.	30
Figura XI. Satisfacción de necesidades. Fuente: Elaboración propia.	31
Figura XII Cuantificación Segmento 3 Fuente: Elaboración propia con datos del DANE, CITUR de MINCIT y Sectorial.co.	33
Figura XIII. Logo. Fuente: Elaboración propia	43
Figura XIV. Experience Tours. Fuente: Elaboración propia	43
Figura XV. Distribución del gato en publicidad mundial (en %). Fuente: Zenith - Statista	51
Figura XVI. <i>¿Cuánto se invierte en Publicidad Móvil en Latinoamérica? En dólares estadounidenses</i> Fuente: eMarketer – statista.	52

Lista de Apéndices

Apéndice A. Encuesta

Apéndice B. Formulario Guía Entrevistas Semiestructuradas

Apéndice C. Estructuración y Análisis Financiero del Emprendimiento

Apéndice D. Plan de Implementación

1. Introducción

En Colombia existen múltiples necesidades desde el punto de vista de las Necesidades Básicas Insatisfechas y desde la perspectiva de las oportunidades. Dichas necesidades requieren de la acción de los diversos actores que componen la sociedad como lo son el sector público, el sector privado y la sociedad civil; con la acción individual y conjunta de dichos sectores se puede avanzar como sociedad y satisfacer las mencionadas necesidades.

El turismo presenta grandes oportunidades de la misma forma que lo hace Colombia como un destino turístico y de crecimiento económico. En este mismo sentido el sector empresarial ha vivido importantes cambios en los últimos años que han permitido migrar hacia modelos empresariales novedosos y más acordes a las necesidades de la sociedad. Los consumidores de los distintos productos y servicios han mutado también hacia mayores exigencias al momento de consumir, de la misma forma que buscan ofertas y experiencias novedosas.

Partiendo de la confluencia entre necesidades y oportunidades que presentan las circunstancias antes mencionadas el presente trabajo presenta la estructuración del modelo de negocios de un emprendimiento social enfocado en prestar servicios de turismo etnográfico en el departamento de la Guajira en Colombia.

2. Capítulo 1. Antecedentes idea de Negocio

2.1. Propósito del emprendimiento

El presente proyecto plantea la estructuración de un emprendimiento social¹ de una empresa que presta servicios de turismo en el departamento

¹ “...se puede designar como emprendimiento social cualquier acción, iniciativa o movimiento dentro de la esfera socioeconómica, de origen privado y orientado a favor del interés general y del bien común o que beneficie a una franja significativa de población.” (Fournier, 2011)

de la Guajira, a partir del turismo etnográfico. Para ello, en un comienzo se establecerán las características del objeto de estudio, es decir, el departamento de la Guajira, para después presentar algunos rasgos de la situación socioeconómica del departamento. Por último se hablará acerca del turismo y la tendencia global hacia el turismo etnográfico.

2.2. Objetivos:

2.2.1. Objetivo General:

Diseñar el plan de negocios de una empresa prestadora de servicios de turismo etnográfico en el departamento de la Guajira, de acuerdo con la metodología ágil de Emprende+. El plan de negocios contará con los siguientes elementos: estudio de mercado, propósito del emprendimiento, procesos y capacidades y métricas financieras.

2.2.2. Objetivos específicos:

1. Determinar el análisis de: la Viabilidad del mercado, demanda y tendencias del sector además de definir el segmento y la estrategia de mercado.
 2. Establecer el propósito corporativo, mediante: Misión, visión y propósito de la marca.
 3. Poner en práctica las necesidades técnicas, organizacionales y jurídicas de este emprendimiento de turismo etnográfico para el departamento de la Guajira.
1. Establecer la viabilidad financiera del emprendimiento.

2.2.3. Alcances y limitaciones.

El objeto de este trabajo es el diseño del plan de negocios de una empresa de promoción turística y creación de valor apalancados en el turismo etnográfico para fomentar el turismo en el departamento de la Guajira, para ello se va a establecer una estrategia, en dónde se enmarque tanto la posibilidad de generar beneficios económicos como la de generar bienestar social para las comunidades de la Guajira, brindando un norte en el corto y mediano plazo de la organización y que a su vez ayude a cumplir a cabalidad con los objetivos de la empresa.

Este trabajo no pretende la puesta en funcionamiento de la empresa ni medir de alguna manera el funcionamiento de esta, al igual que los posibles impactos de la empresa sobre las problemáticas aquí identificadas.

2.3. El departamento de La Guajira

La Guajira está ubicada al norte de Colombia, de hecho, es el departamento más al norte del país, siendo una península inmersa en el mar caribe en donde se encuentra una división natural entre dos regiones, la alta y la baja Guajira. La parte norte de la alta Guajira cuenta con numerosas playas y desiertos, mientras que la baja Guajira más al sur, cuenta con tupidos bosques y flora (El Tiempo, 1998).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de La Guajira, (2019, p.37) *“el departamento se caracteriza por una variada topografía que incluye playas, acantilados, planicies, desiertos, serranías, montes, valles, selvas húmedas y montañas, con un clima predominantemente seco”*. Es predominante el contraste ecosistémico entre el desierto en el norte, la Sierra Nevada de Santa Marta en el sur y la diversidad de las estribaciones de la cordillera oriental en Montes de Oca.



Figura 1. Ubicación geográfica de la Guajira. Fuente: <http://www.radiosantafe.com/>

2.3.1. Factores socioeconómicos del departamento de La Guajira.

En cuanto a los factores económicos y sociales del departamento, la Cámara de Comercio de la Guajira, afirma que:

La Guajira al presentar unos indicadores económicos y sociales precarios, se encuentra inmersa en un déficit de derechos, ya que la mayoría de la población no puede acceder con facilidad a la salud, educación, vivienda, empleo e ingresos, entre otros y ella se ve limitada para desarrollarse con los estándares con los que ya cuenta el país. (2017, p.1)

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018), la Guajira tiene una participación en el PIB nacional del 1.27%, un PIB per cápita² de US\$ 3.932, es decir un 38.37% más bajo que el PIB per cápita nacional, unas exportaciones per cápita de US\$ 2.409 y unas importaciones per cápita de US\$582.

A saber, el departamento presenta una Incidencia de la Pobreza Monetaria³ del 52.6% siendo casi el doble de la media Nacional que se sitúa en el 26.9%, así mismo, presenta una razón de mortalidad materna⁴ de 180,90 que contrasta con la Nacional de tan solo 51.27. En este mismo sentido, tiene una tasa de mortalidad infantil en menores de 1 año⁵ de 32.8, mientras que la Nacional es de 16.8 muertes por cada 1.000 nacimientos. En cuanto a servicios públicos, tiene una cobertura de acueducto de tan solo el 51.3% y una cobertura de alcantarillado del 38.3%. (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

Se evidencia, además, una estructura empresarial frágil, en donde hay 16.582 empresas registradas en la Cámara de Comercio de la Guajira, de las cuales solo 37 son grandes empresas, 49 son Medianas y 358 pequeñas, es decir, hay 16.138 microempresas que componen el grueso del empresariado del departamento. De tal manera que estas empresas generan alrededor de 46.253 empleos en todo el departamento (Cámara de Comercio de la Guajira, 2017).

De hecho, en la Gran Encuesta de Hogares del DANE de abril de 2019, se muestran a las 13 principales ciudades y áreas metropolitanas del país con un desempleo del 11.9% mientras que la de Riohacha, capital de la

² “Relación entre el valor total de todos los bienes y servicios finales generados durante un año por la economía de una nación o estado y el número de sus habitantes en ese año. Puede ser expresado a valores de mercado o a valores básicos.” (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación México , 2009)

³ “La incidencia de la pobreza mide el porcentaje de la población que tiene un ingreso per cápita en el hogar por debajo de la línea de pobreza, en relación a la población total, según el dominio geográfico” (DANE; Departamento Administrativo Nacional de Estadística , 2017)

⁴ “Relación de mujeres que fallecen por causas asociadas a la maternidad por cada 100.000 nacidos vivos” (Procuraduría General de la Nación, 2018)

⁵ “Mide la intensidad de la mortalidad durante el primer año de vida. Se calcula haciendo el cociente entre el número de muertes de menores de un año en un período y el total de nacidos vivos del mismo período, por mil.” (CELADE, División poblacional de la CEPAL , 2007)

Guajira, fue del 14.1%. A su vez, la informalidad en la Guajira ha venido aumentando casi que sostenidamente desde 2010, pasando del 49% de la población en este año hasta un 61.9% de la población ocupada de manera informal en septiembre de 2018 (Cámara de Comercio de La Guajira, 2019).

2.4. El Turismo como motor de desarrollo y el panorama actual del turismo

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la población del departamento de la Guajira necesita de la generación de empleos y de desarrollo socioeconómico para suplir sus necesidades para lograr equipararse a los niveles de ingreso y desarrollo del resto del país. Por esta razón, se plantea que mediante el turismo etnográfico se puede ayudar a contribuir a este propósito puesto que según la Organización Mundial del Turismo, ésta actividad económica representa el 10% del PIB mundial, uno de cada diez empleos en el mundo y el siete por ciento de las exportaciones mundiales, además está directamente ligada con la creación de empleo, crecimiento económico y desarrollo (Organización Mundial del Turismo [OMT], s.f.).

Además de ayudar en todos los ámbitos mencionados anteriormente, el turismo se encuentra en un momento propicio para apostar debido a que en 2017, se vivió el mayor crecimiento de turistas internacionales desde 2010 y en Colombia, se presentó el mayor crecimiento de turistas internacionales en Sur América para 2017 (OMT, 2018a). La OMT, (2018b, p.1) también asevera que actualmente existe *“una robusta demanda de viajes, tanto en mercados tradicionales como emergentes, propiciando el crecimiento en los ingresos a nivel mundial, en línea con la tendencia positiva registrada en las llegadas de turistas internacionales (+7%).”* De hecho, muchas economías emergentes en distintos continentes han registrado un mayor crecimiento en los últimos años, gracias al aumento del nivel de renta disponible, incluyendo América Latina y Europa (OMT, 2018a).

Respecto al caso particular del sector turístico en Colombia, desde que se firmó el Acuerdo de Paz, el turismo internacional hacia el interior del país ha crecido casi tres veces más que el promedio mundial, según la OMT, y más de ocho veces el promedio de las Américas. En 2017 se recibieron alrededor de 3,2 millones de viajeros extranjeros no residentes, 24,7% más que en 2016, no sólo de Estados Unidos, sino de países europeos y asiáticos los cuales vienen presentando crecimientos importantes durante los últimos años. (El Espectador, 2018)

Ahora bien, aunque el turismo ha crecido a un ritmo acelerado, en número de visitantes sigue estando por debajo de los principales destinos turísticos de Latinoamérica como México, Brasil, Argentina, Perú y Chile, los cuales recibieron más turistas en el año 2017 que Colombia (Montes, 2018). Esto podría indicar que Colombia aún tiene un importante margen de crecimiento en el sector turismo que debe ser explorado, más aún cuando se sabe que en la actualidad, el turismo es el segundo generador de divisas extranjeras en el país, superando a productos tradicionales como el café, las flores o los bananos (Euromonitor, 2018).

Se afirma que cuatro de cada cinco turistas viajan dentro de su propia región, por lo que, resulta favorable que haya *“un robusto turismo emisor en Argentina, junto con el repunte de Brasil, propiciaron el crecimiento en destinos vecinos. Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay y Uruguay registraron un crecimiento de dos cifras en llegadas.”*(OMT, 2018a). La Tabla 1, muestra algunas cifras del comportamiento del sector turismo en Colombia y Sur América, evidenciando que la llegada de turistas extranjeros en Colombia creció un 21.4% de 2016 a 2017 y que representa el 1.9% del total de turistas extranjeros en América.

Tabla 1:Comportamiento del turismo en Colombia y Sur América 2010-2017

Serie	Llegadas de turistas internacionales					Ingresos por turismo internacional					
	(1000)			Variación (%)		Cuota (%)	(millones de \$ EE.UU.)			Cuota (%)	
	2010	2016	2017*	16/15	17*/16	2017*	2010	2016	2017*	2017*	
Las Américas	150.432	201.258	210.887	3,7	4,8	100	215.307	313.705	326.162	100	
América del Sur	23.583	33.902	36.730	6,3	8,3	17,6	20.505	26.871	29.278	9,0	
Argentina	TF	5.325	6.638	6.705	15,7	1,0	3,2	4.942	4.686	5.060	1,6
Bolivia	TF	679	959	..	8,8	379	713	784	0,2
Brasil	TF	5.161	6.547	6.589	3,8	0,6	3,2	5.261	6.024	5.809	1,8
Chile	TF	2.801	5.641	6.450	26,0	14,3	3,1	1.552	2.665	3.634	1,1
Colombia	TF	2.385	3.317	4.027	11,4	21,4	1,9	2.797	4.522	4.821	1,5
Ecuador	VF	1.047	1.418	1.608	-8,2	13,4	0,8	781	1.444	1.657	0,5
Guyana	TF	152	235	247	13,8	5,1	0,1	80	104
Guyana Francesa	TF	189
Paraguay	TF	465	1.308	1.537	7,7	17,5	0,7	217	519	603	0,2
Perú	TF	2.299	3.744	4.032	8,4	7,7	1,9	2.008	3.501	3.710	1,1
Surinam	TF	205	257	278	12,8	8,2	0,1	61	65	46	0,0
Uruguay	TF	2.349	3.037	3.674	9,5	21,0	1,8	1.509	2.071	2.540	0,8
Venezuela	TF	526	601	..	-23,8	831	473

Fuente: (OMT, 2018a)

Ahondando en las cifras del sector turístico en Colombia que se exponen en la tabla, se considera importante mencionar que son una ciudad y seis los principales departamentos receptores de turistas extranjeros en el país: Bogotá (Que es el Distrito Capital y una ciudad de gran relevancia por su número de habitantes e ingresos que produce), Bolívar, Antioquia, Nariño, Valle del Cauca, San Andrés y Providencia y Atlántico (Procolombia, 2018).

De los mencionados anteriormente, los cinco primeros concentran el 84% de las llegadas de extranjeros en el primer semestre de 2018. En este mismo sentido, cinco ciudades concentraron el 81,5% de las llegadas de viajeros no residentes al país, las cuales fueron: Bogotá, Cartagena, Medellín, Cali e Ipiales (Procolombia, 2018). De los diversos motivos de ingreso de turistas extranjeros a Colombia que registra el Ministerio de Comercio Industria y Turismo [MINCIT] (2019), la principal es el turismo por vacaciones, recreo y ocio que representa el 75.59% de los turistas en 2018, seguida por los turistas por motivos de negocios o profesionales con el 14.8%, cifras que se perciben con mayor detalle con su evolución desde el año 2012 en la Figura II.

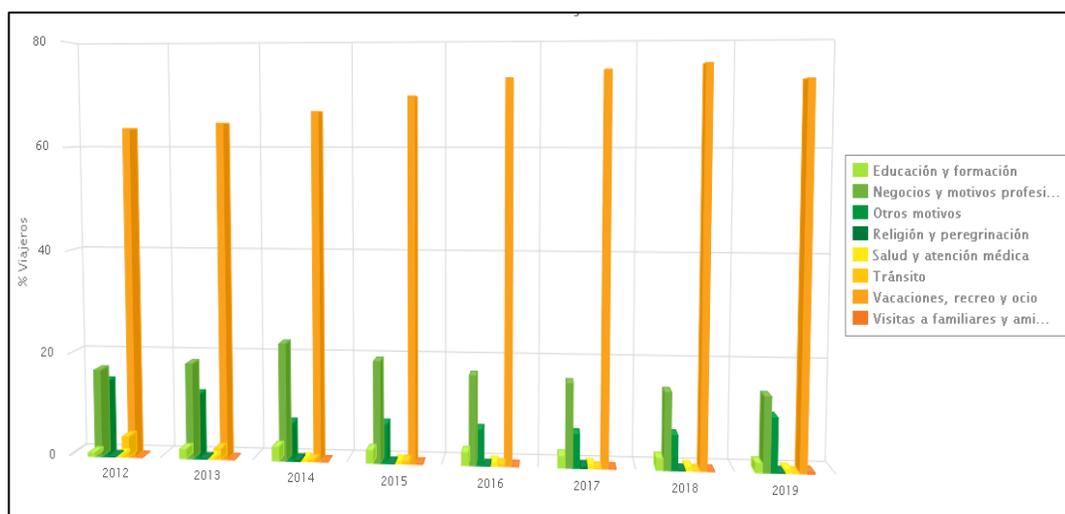


Figura II. Motivo de viajes. Fuente: Migración Colombia (2019).

Respecto a la infraestructura turística en Colombia, existen 6.833 hoteles de los cuales Antioquia y Cundinamarca tienen el 28% de esta oferta. El departamento de la Guajira se encuentra en el puesto 25 entre los 32 departamentos en cuanto al número de hoteles, con 72 hoteles (Procolombia, 2018), sin embargo, en el departamento se presenta un importante crecimiento de turistas y de empresas del sector, respecto al 2016 en 2017 hubo un 123.2% más de turistas extranjeros en el departamento (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2018), en cuanto a las empresas del sector, en el departamento se registraron en 2018, 390 inscripciones al Registro Nacional de Turismo lo que representa un aumento del 11.75% respecto a los registros del año inmediatamente anterior.

Asimismo, el crecimiento del sector turismo en el departamento se presenta en todos los ámbitos como lo ilustra la siguiente Tabla 2, es decir, se ha presentado un incremento en lo relacionado con los prestadores de servicios turísticos, los establecimientos de alojamiento y hospedaje, el total de habitaciones y de camas de dichos establecimientos.

Tabla 2: Crecimiento del sector turismo en la Guajira

Indicador	AÑO COMPLETO				AÑO ACUMULADO		CRECIMIENTO 17/18
	2014	2015	2016	2017	2017	2018	
Prestadores de servicios turísticos activos en RNT	170	170	212	355	349	390	11,75%
Establecimientos de alojamiento y hospedaje	116	120	160	262	261	285	9,20%
Total habitaciones establecimientos de alojamiento y hospedaje	2.241	2.222	2.571	3.805	3.802	4.001	5,23%
Total camas establecimientos de alojamiento y hospedaje	3.857	3.862	4.446	6.879	6.868	7.139	3,95%

Fuente: Cámara de Comercio de la Guajira

Ahondando en las cifras para el departamento de La Guajira, se evidencia que de acuerdo con cifras del Centro de Información Turísticas de Colombia [CITUR-MINCIT], “La Guajira se posesiona como uno de los principales destinos preferido por los viajeros internacionales pasando de recibir 8.310 visitantes extranjeros en el 2013 a 66.485 en lo corrido del 2018”. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019. p.1)

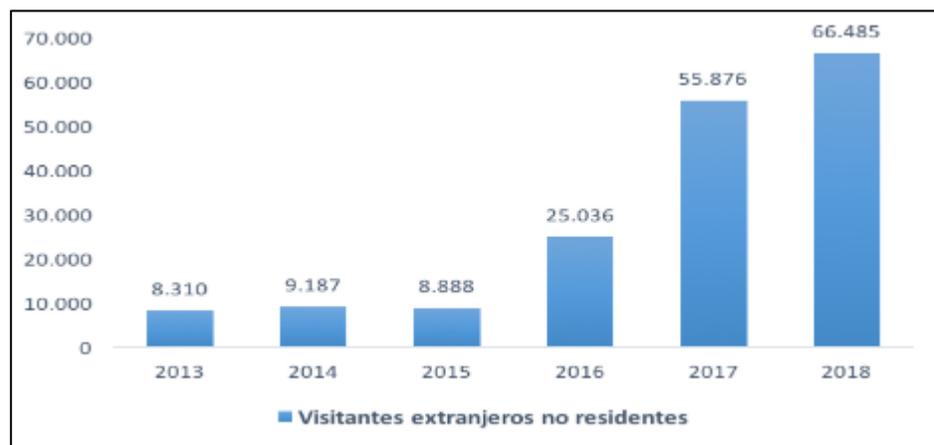


Figura III. Porcentaje de extranjeros no residentes. Fuente: CITUR-MINCIT

En este mismo sentido, las visitas a los parques naturales del departamento (Parque Natural Macuira y el Santuario de Fauna y Flora los Flamencos) han crecido exponencialmente pasando de 8.363 visitantes en 2014 a 18.252 visitantes en 2018. (MINCIT, 2019)



Figura IV. Flamencos del Parque Natural Macuira. Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.



Figura V. Parque Natural Macuira La Guajira. Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

2.5. Preferencias de los turistas

Respecto a las preferencias de los turistas la OMT, (2018b) se afirma que:

La cuarta revolución está rápidamente cambiando el sector del turismo, poniendo a los consumidores en el asiento del conductor imponiendo su criterio; ellos han dejado de adaptarse a las ofertas existentes y en cambio están demandando productos que cumplan con sus gustos y necesidades específicas. Por lo tanto, estamos frente a consumidores mejor informados, con más poder y con expectativas más altas en relación con lo que se espera de los proveedores (p.58).

Dentro de estas nuevas expectativas o demandas realizadas por los turistas se encuentra la sostenibilidad basada en tres pilares: Medioambiental, sociocultural y económico (Euromonitor, 2018), los cuales se encuentran alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS], con las buenas prácticas en turismo. Según lo planteado por algunos autores como Menoya (2009) citado por Mejía & Bolaño, (2014, p.140) el turismo:

(...) como una potente actividad sociocultural y económica que puede y debe participar activamente en la estrategia del llamado desarrollo sostenible, teniendo en cuenta que una buena gestión del turismo exige garantizar la sostenibilidad de los recursos de los que depende.

De hecho, *“en la actualidad ha surgido un nuevo tipo de turista interesado en el contacto con las comunidades indígenas de Colombia, incluyendo los territorios y sus costumbres”*(Casta, 2016). De ésta forma, dice Kutschera (2018), existe una nueva tendencia de turismo para visitar nuevos destinos demostrada en la Encuesta de Turismo 2018, donde se registra que el 22% de los participantes ha visitado un nuevo lugar turístico. Además, estos están solicitando experiencias únicas de la misma manera que solicitan experiencias locales, además de aprender sobre la historia y la cultura del lugar que se visita. Todos estos elementos identificados como parte de las tendencias de los viajes y el turismo se enmarcan dentro del turismo etnográfico, por lo que se puede identificar a éste como una tendencia dentro del sector.

Se puede determinar entonces como primer elemento de los turistas, la preferencia para viajar dentro de la misma región. En segundo lugar, se identifica que las personas viajan más a medida que su capacidad adquisitiva aumenta como afirma la OMT, esto puede verse explicado por la teoría de las necesidades de Maslow, en donde se plantea que hay cinco grandes grupos de necesidades en las que la persona a medida que satisface unas siente la necesidad de satisfacer nuevas necesidades. En este caso al tener los ingresos o capacidades de satisfacer las necesidades más básicas, busca satisfacer otras nuevas como la necesidad de estatus, reconocimiento

o de conocimiento y nuevas experiencias a través del turismo (Angarita, 2007).

En la medida que los usuarios del turismo se encuentran demandando productos que se ajusten a sus preferencias, usuarios que son cada vez más capacitados y exigentes, de la misma manera se han incluido tendencias nuevas como lo son la sostenibilidad y el turismo etnográfico dentro de las preferencias de los turistas.

Como resultado de la convergencia de las necesidades socioeconómicas de las comunidades y de la concepción de que el turismo es un medio para suplir estas necesidades y de las preferencias de los usuarios del turismo, se plantea como una oportunidad el desarrollo de una empresa que preste servicios de turismo etnográfico en la Guajira. La empresa creada en el marco de éste proyecto de investigación, se enmarcará a través de un emprendimiento social, en el que no solo se buscará beneficios económicos sino también desarrollo e impacto social a la región, siempre enmarcado dentro del desarrollo sostenible.

3. Capítulo 2. Propuesta de Valor

3.1. Conceptos de propuesta de valor, ventaja competitiva y turismo etnográfico.

En el presente capítulo se busca establecer cuál es la propuesta de valor de la empresa por medio de su modelo de negocio, sus atributos y como estos generan un factor diferenciador en el negocio, es decir que la convierte en una oferta más atractiva que otras que se encuentren en el mercado. Para el logro de este cometido, se inicia presentando lo que se entiende por propuesta de valor o ventaja competitiva, posteriormente se presenta el concepto de turismo etnográfico para de esta manera poder adentrarse en la propuesta de valor de Experience Tours.

Al igual que muchos de los términos de la jerga empresarial, no existe un único significado para definir lo que es una propuesta de valor o una ventaja competitiva. A pesar de ello, para las finalidades de este trabajo se ha identificado la siguiente definición en la cual David, (2011, p.9) establece una propuesta de valor *“como cualquier cosa que una firma haga especialmente bien comparado con una firma rival”*. Ahora bien, existe otro elemento que se considera fundamental para el correcto desarrollo de este trabajo y es el turismo etnográfico, propuesto en sí mismo uno de los objetivos específicos.

Para iniciar, se define el concepto etnográfico cómo, “*el estudio de primera mano de la cultura de personas particulares*”⁶ (Nash, 2000, p.29), se dice que esta metodología ha ayudado al entendimiento acerca del turismo y de su impacto en el desarrollo de sociedades, de la misma manera que puede actualmente usarse para entender otros aspectos del turismo como las agencias de viajes, tours grupales, museos, oficinas de turismo, etc. (Nash, 2000)

Por otra parte, el turismo etnográfico de acuerdo a Olmos Juarés & García Cebrián, (2016, p.80) es: “*Ese tipo de turismo se basa en conocer las tradiciones, costumbres y cultura de los pueblos a través de la vista a comunidades de grupos étnicos, museos o centros etnográficos, en los que se interpretan dichos aspectos.*” La anterior definición demuestra lo que se entiende en el presente trabajo por turismo etnográfico y por lo tanto es la que será usada para objetos de éste.

3.2. Modelo de negocio

Respecto a la idea de negocio, Experience Tours es una empresa que por medio de alianzas busca prestar servicios de turismo etnográfico en el departamento de la Guajira, brindando a sus usuarios experiencias únicas por medio de circuitos turísticos y la oportunidad de contribuir al desarrollo social de las comunidades del departamento.

En este sentido, Experience Tours no cuenta por sí mismo con infraestructura física de alojamientos, ni medios de transporte (aéreos o terrestres) propios y por el contrario busca prestar estos servicios por medio de terceros con los que se tengan alianzas configuradas. En este sentido, más allá de la oferta turística con la que se cuente, se busca brindar experiencias únicas para los usuarios, pues en conjunto con los clientes se diseña cada circuito turístico personalizándolos para las necesidades específicas de cada turista. Los circuitos turísticos hacen referencia a que en los planes ofrecidos por la empresa no se visita un solo lugar y que los lugares configurados para cada circuito turístico dependen de las preferencias de cada turista, en algunos lugares pueden ser más de sol y playa, en otros de diferentes atractivos paisajísticos y naturales, otros con

⁶ El texto original se encuentra en inglés por lo que se realizó una traducción por parte del autor. A continuación es presentado el texto original: In the most general sense, ethnography refers to the first-hand study of the cultures of particular peoples.

actividades de aventura, otros con amplios componentes culturales y entre estas diversas combinaciones.

El contacto se realiza en primera instancia de manera virtual, en donde el usuario podrá conocer los servicios de los que dispone Experience Tours y con base a estos, manifestar los servicios con los que desea contar y su presupuesto. A partir de los datos obtenidos el personal de Experience Tours diseña un circuito turístico para el cliente en donde se busca satisfacer todas sus necesidades.

Dentro de la oferta de la que puede disponer el cliente, se encontrará la interacción con miembros de la comunidad Wayuu la cual busca ser lo más profunda posible, por eso existe la posibilidad de alojarse en una de sus rancherías y ser partícipes de sus actividades diarias como la realización de artesanías y algunos rituales. Así mismo, se pretende retribuir a estas comunidades y en general a los habitantes de la Guajira, ya que al ser un emprendimiento social no se busca solo un beneficio económico sino la posibilidad de retribuir a la sociedad, en este caso las comunidades étnicas que habitan en el departamento.

La forma de realizar dichas retribuciones es por medio de proyectos que satisfagan necesidades de las comunidades, los cuales son diseñados desde las mismas comunidades y con asesoría del personal de Experience Tours con un acompañamiento integral a todo el proyecto, desde su diseño hasta su implementación. Los usuarios turísticos podrán conocer los proyectos que se han adelantado y los que se tengan planeados a futuro. Adicionalmente se espera que los proyectos que se realicen, también impacten de manera positiva la oferta turística con la que se cuenta.

Se consideran entonces atributos propios del negocio la conciencia social que es una parte intrínseca de su razón de ser y la intención de ir más allá de la mera actividad turística y dejar huella tanto en los clientes por medio de la experiencia, como en las comunidades a través de los proyectos. A su vez, dado que los usuarios exploran culturas ancestrales como la wayuu desde una perspectiva creada en conjunto con las comunidades y para beneficio de ellas, se deja como resultado una interconexión con un pueblo ancestral. Se consideran también atributos como la innovación y la personalización de los servicios, en la medida que se ofrecen actividades a fines con los gustos del solicitante: descanso, aventura, playas, componente cultural o todos los elementos descritos en una sola experiencia.

3.2.1. Factores diferenciales o ventaja competitiva

Así bien, uno de los principales factores diferenciadores de esta idea de negocio es el componente social, por lo que no se busca desarrollar un

elemento de responsabilidad social empresarial una vez la empresa sea solvente y productiva, sino que el componente de retribución social es parte misma de la idea de negocio al constituirse como un emprendimiento social. Desde el inicio del funcionamiento de Experience Tours, se buscará tener un impacto social por medio de la contratación de mano de obra local, de la construcción en conjunto con las comunidades la oferta turística y de la destinación del 10% de las ganancias para la construcción de proyectos para las comunidades. Estos proyectos tendrán además de la finalidad de mejorar la calidad de vida de las comunidades, la búsqueda de ofrecer mejores características para los circuitos turísticos ofrecidos; además de tener incluidos factores transversales de sostenibilidad medioambiental, sociocultural y económica, para su actuar tanto con las comunidades del departamento como con los clientes.

El otro factor diferenciador de Experience Tours es el modelo en que brinda su oferta turística. A pesar de ofrecer todos los componentes de un paquete turístico no busca que estos se den de manera convencional, sino que se dan en modo de circuitos como ya ha sido explicado con anterioridad, lo que quiere decir que los turistas no estarán en un único lugar de la Guajira y que no realizarán un único tipo de actividades y además de que se establece una combinación de sitios turísticos para cada experiencia. En este mismo sentido, se pretende ofrecer una experiencia integral en donde el usuario una vez establecido su circuito turístico en conjunto con la empresa, no debe preocuparse por nada más, pues será la misma Experience Tours la que se encargue de toda la logística, además de realizar un acompañamiento a lo largo de la estadía en la Guajira.

3.2.2. Impacto Social

En primer lugar, como se acaba de mencionar uno de los factores principales de la diferenciación en esta idea de negocio es el impacto social que busca tener en las comunidades, para ello resulta pertinente reiterar que los criterios en los cuales se basa la propuesta de invertir parte de las ventas de Experience Tours en programas sociales en beneficio de las comunidades vecinas a los sitios de interés para el emprendimiento. Al este factor ser constitutivo de uno de los componentes del caso de negocio, se busca establecer el por qué hacerlo de la destinación de estos recursos a este propósito y cuál es el posible resultado de estas acciones, los cuales se puede sintetizar en las siguientes razones:

- Para garantizar una relación de cooperación y duradera con las comunidades que habitan los territorios en los cuales Experience Tours desarrolla sus Operaciones. De esta manera, se evitan

bloqueos, se mejora en aspectos de seguridad física del personal, de los usuarios y de los activos;

- Para garantizar el acceso a los sitios de interés;
- Para tener una buena reputación;
- Como expresión del comportamiento responsable o de la ciudadanía corporativa;
- Para contribuir con un legado positivo a la sociedad al estilo de las concepciones de impact investing;
- Para facilitar el acceso a capitales en el evento que se requieran en el desarrollo del negocio.

Desarrollar una evaluación de impacto de proyectos sociales implica superar algunas dificultades:

- Las metodologías de evaluación de impacto de programas sociales son muy recientes y no existe un consenso sobre cuales son más pertinentes y confiables;
- Es difícil diferenciar entre la causalidad (resultados de las acciones del programa) y la concurrencia (resultados se deben a varios factores incluidos los programas sociales desarrollados);
- La inversión de tiempo y recursos para hacer una evaluación;
- El tiempo necesario para que algunos programas produzcan resultados.

Sin embargo, es posible hacer evaluaciones iniciales y progresivas a medida que se desarrollen los programas. Así mismo hacer evaluaciones participativas en las cuales los beneficiarios de los programas participen, ayuden a construir los instrumentos de evaluación, a recolectar y procesar los datos. También es importante señalar que se requiere contar con una línea base de la situación antes de los programas para hacer comparaciones y llegar a conclusiones firmes sobre el impacto de los programas adelantados.

Es preciso recordar que la propuesta es concertar los programas con los beneficiarios, es decir, ellos pueden ser de tipo productivo, de educación, de formación de capital social, medio ambientales, de acceso al agua, de infraestructura, de mejoramiento de vivienda, de ayuda a sectores más vulnerables; esta diversidad de posibilidades hace difícil exponer una metodología detallada de la evaluación de impactos.

Sin embargo, es posible definir las etapas y componentes de esta evaluación y su alcance. Una evaluación de impacto de programas sociales debe contener por lo menos:

- Definición de qué se va a medir

- Definición de indicadores pertinentes para lo que se pretende medir
- Procedimiento de recolección de datos
- Sistematización de la información obtenida
- Conclusiones.

Dentro del alcance es posible medir:

- Cambios logrados en la situación que se pretendía influir (acceso al agua, nivel o acceso a la educación, situación de grupos vulnerables); estos serían indicadores de resultado y responden a la pregunta: ¿qué ha cambiado en la situación de los beneficiarios o en el problema planteado a resolver?
- El costo de los programas, el tiempo de ejecución en relación con el cronograma, las personas beneficiadas o cantidades de producto logrados en relación con el planeamiento inicial; estos son indicadores de gestión y responden a preguntas de eficiencia y eficacia.
- Porcentaje (%) de contribución a la comunidad respecto a los ingresos.
- Número de personas impactadas por proyecto.
- Capital humano: Número de mano de obra local/ mano de obra de la empresa.

Finalmente, es conveniente señalar que una medición de impacto permite evaluar si se cumplen los objetivos del programa y lograr priorizar o hacer un uso más eficiente de los recursos.

A partir de lo anterior, los circuitos turísticos ofrecidos por Experience Tours son:

3.2.3. Circuito 1 Playa:

Riohacha (Centro cultural, Parque Nicolás de Federmán, Hospedaje) Visita a ranchería. Palomino (Playas y Hospedaje), Dibulla (plaza el pajarito, playa, hospedaje), Camarones (Santuario de fauna y flora los flamencos), y Manaure (playas de Mayapo).

Tabla 3. Itinerario Circuito #1

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7
Circuito #1	Riohacha	Ranchería	Palomino	Dibulla	Camarones- Mayapo	Mayapo	Regreso
Hospedaje							
6 noches							
7 días							

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Circuito 2 Paisajes y atractivos naturales:

Riohacha- Visita y hospedaje en Ranchería/ Camarones (Santuario de fauna y flora los flamencos)-Cabo de la Vela (Playa-Terron de azúcar Kyte Surf-Buggies en el desierto)-Ensenada Masich-Parque Nacional Natural Macuira – Punta Gallinas.

Tabla 4. Itinerario Circuito #2

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8
Circuito #2 Hospedaje 7 noches 8 días	Riohacha	Camarones- Ranchería	Cabo de la Vela	Cabo de la Vela	Ensenada Masich- Cabo de la Vela	Parque Nacional Natural Macuira- Cabo de la Vela	Punta Gallinas- Cabo de la Vela	Regreso
								

Fuente: Elaboración propia

3.2.5. Circuito 3 ruta cultural:

Riohacha (Centro cultural, Parque Nicolás de Federmán, Hospedaje)-Visita y hospedaje en Ranchería(x2). Camarones (Santuario de fauna y flora los flamencos) -Maicao (Compra de artesanías y visita mezquita Omar Ibn Al-Jattab)-Albania (Cerrejón)- Dibulla.

Tabla 5. Itinerario Circuito #3

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7
Circuito #3 Hospedaje 6 noches 7 días	Riohacha	Ranchería	Ranchería- Camarones	Maicao- Albania	Albania (Cerrejón)	Dibulla	Regreso
							

Fuente: Elaboración propia

4. Capítulo 3. Análisis de Mercado

4.1. Segmentos de Mercado

4.1.1. Metodología

En el marco de este proyecto se presenta un factor de suma importancia que son los usuarios de las actividades turísticas que se ofrezcan. Para abordarlos, es caracterizado el turista de modo general para poder realizar una profundización del cliente potencial de la Guajira y del etnográfico, concluyendo con la validación realizada respecto a los servicios ofertados.

Para el proceso investigativo, se utilizaron distintas fuentes secundarias provenientes de entidades gubernamentales, no gubernamentales y del sector privado, especializadas en la información de búsqueda y con cierto renombre y confianza, para la obtención de documentación y estudios investigativos que ya han sido construidos anteriormente sobre el mismo tema (Centro de Estudios en Mercadeo Universidad Externado de Colombia, 2018).

También se utilizaron fuentes primarias, para la obtención de información nueva y recopilada de manera directa sobre el objeto de estudio específico de la investigación. Esta por su parte, es de tipo cuantitativo, ya que para este caso se realizaron encuestas y entrevistas a una población específica para conocer sus intereses de turismo en el departamento escogido. Las preguntas de las entrevistas buscaron ser a profundidad y semiestructuradas, dirigidas a personas conocedoras del sector turismo para obtener información más real. (Centro de Estudios en Mercadeo Universidad Externado de Colombia, 2018)

En este sentido, se creó un *blue print de servicios* en el cual se buscó plasmar la idea de negocio con sus componentes y momentos de interacción con los clientes, con base al *blue print de servicios* diseñado, se realizaron posteriormente 104 encuestas, 84 de forma virtual y 20 de forma física, de las cuales 55 eran mujeres y 49 hombres. A partir de estas se buscó conocer una percepción más general acerca del departamento de La Guajira, el turismo y lo mostrado sobre la idea de negocio. Posteriormente, se realizaron 12 entrevistas a personas ya encuestadas que se percibieron como turistas potenciales de Experience Tours.

Tabla 6. Blue Print Experience Tours



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la información proveniente de las fuentes secundarias, en Colombia prevalecen los turistas por vacaciones, recreo y ocio, seguidos por los turistas de negocios tal y como se había mencionado anteriormente, sin embargo, esta categorización resulta bastante genérica pues no evidencia subgrupos de relevancia dentro del sector turismo, los cuales son de especial relevancia para el objeto de este proyecto. Por las cifras mostradas con anterioridad también se puede percibir un contexto favorable para el sector turístico en Colombia, sobre este Euromonitor, (2018, p.2) afirma:

El optimismo en la industria se encuentra muy alto. Un crecimiento positivo es esperado es cada una de las categorías involucradas, en mayor medida en unas que en otras, porque algunos lugares en Colombia han sido redescubiertos, lugares que no estaban en el mapa mundial del turismo pero que son atractivos por su naturaleza, cultura, tradiciones, etc. También es atribuido a la mejora de la imagen positiva de Colombia en el exterior, inversiones en distintas categorías de la industria turística del país y de las

personas involucradas en el están siendo entrenadas para ofrecer mejores servicios.⁷

Es posible entonces concluir según las fuentes primarias consultadas, que el turismo es un sector con un contexto favorable en Colombia, sin embargo, las cifras oficiales no profundizan mucho en ramificaciones del turismo, en parte porque en el país no se presentan ofertas turísticas muy especializadas, solo en los últimos años han empezado aflorar destinos nuevos y ofertas turísticas más especializadas. Por ser la presente una oferta turística más especializada, se debió indagar a mayor profundidad sobre las preferencias de los turistas, para así caracterizar a los clientes potenciales de este emprendimiento.

4.1.2. Encuestas

Las encuestas realizadas presentaron los siguientes resultados:

1. A la hora de viajar los encuestados no demuestran una preferencia en particular, ya que puntúan tres opciones que son: conocer paisajes, conocer aspectos culturales y descansar.



Figura VI. Intereses de los turistas al viajar. Fuente: Elaboración propia

⁷ El texto original se encuentra en inglés por lo que se realizó una traducción por parte del autor. A continuación es presentado el texto original: Optimism in the industry is running very high. Positive growth is expected in each of the categories involved, more in some and less in others, because some places in Colombia have been rediscovered, which were not on the world tourist map and that are attractive because of their nature, culture, traditions, etc. It is also attributed to improvement of the positive image of Colombia abroad, investment in different categories of the country's tourist industry and people involved in it being trained to offer a better service.

2. Las personas principalmente realizan turismo de sol y playa, después turismo cultural y con una preferencia menor turismo de aventura.



Figura VII. Tipo de turismo. Fuente: Elaboración propia

3. Las personas consideran importante el contacto social a la hora de viajar.



Figura VIII. Importancia del contacto social al viajar. Fuente: Elaboración propia

4. A las personas les interesa conocer las playas y la cultura de la Guajira.

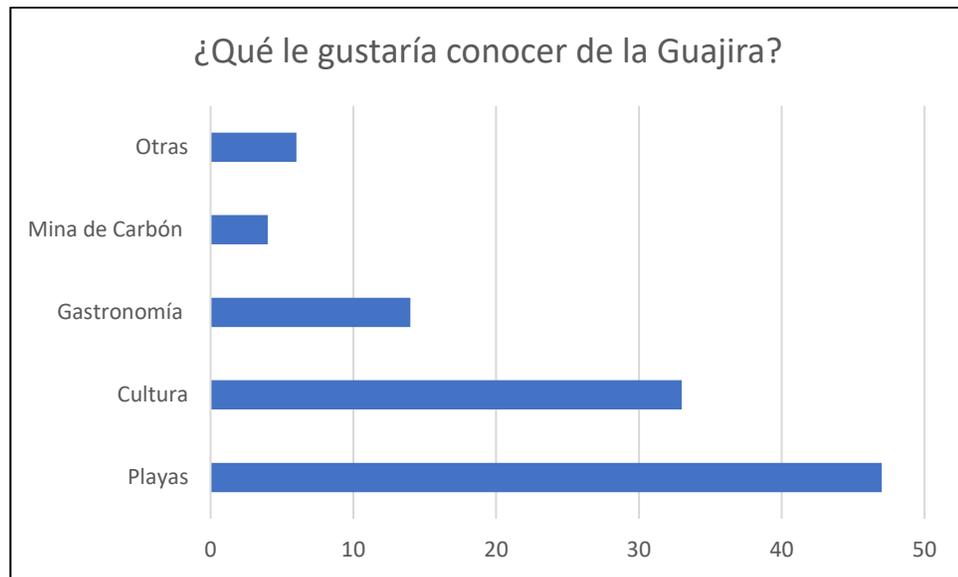


Figura IX. Porcentaje de interés de los sitios turísticos en la Guajira. Fuente: Elaboración propia

5. Las personas buscan recibir el mensaje por redes sociales e internet.

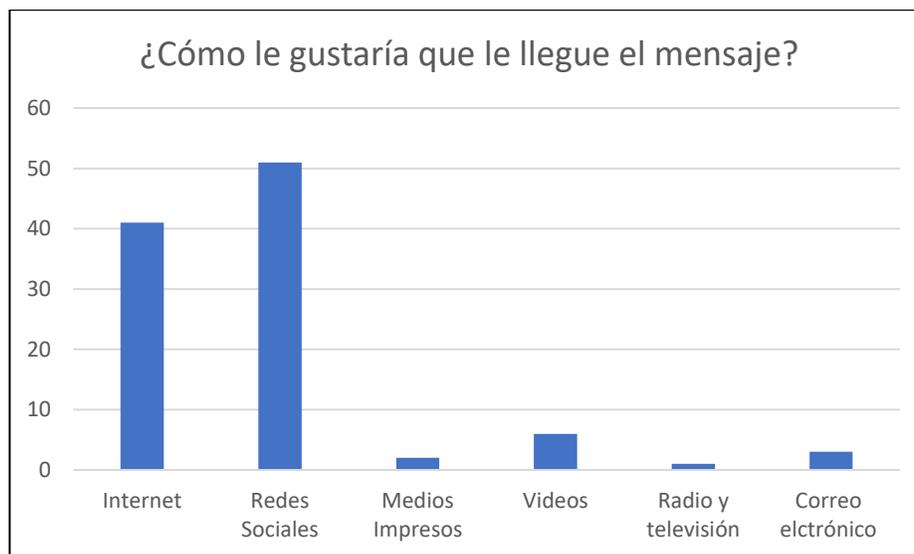


Figura X. Porcentaje de interés en medio de difusión del mensaje. Fuente: Elaboración propia.

6. Las personas consideran que la oferta propuesta cubre sus necesidades.

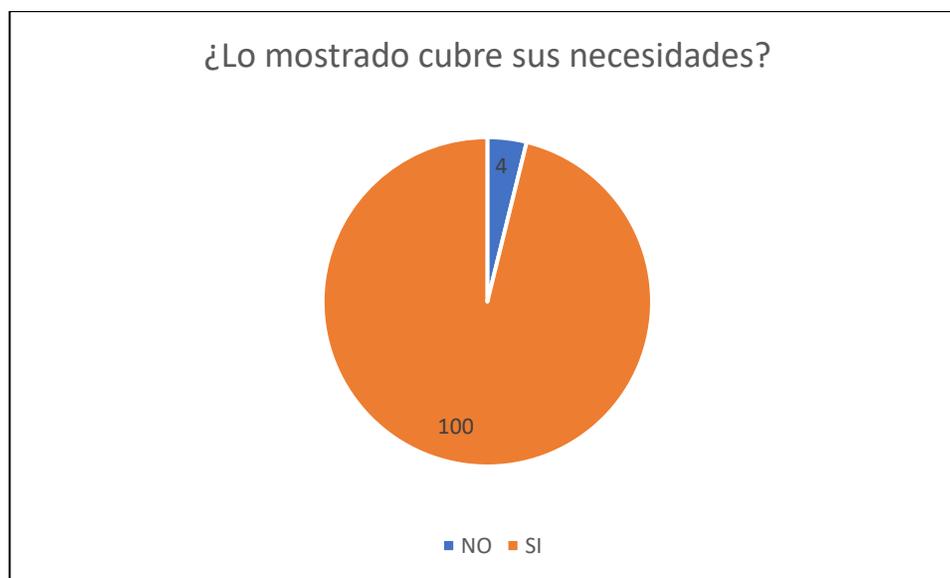


Figura XI. Satisfacción de necesidades. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los lugares turísticos que los encuestados conocen de la Guajira, existe un alto número de personas que dicen no conocer el departamento y no tener información respecto a este, otros dicen conocer lo transmitido por los medios de comunicación respecto a la situación de escasez de servicios básicos y en especial, agua, y por otro lado, existe otro gran grupo que conoce los lugares turísticos del departamento como Riohacha, Punta Gallina, el Cabo de la Vela, Mayapo, entre otros. También se relaciona ampliamente al departamento con las comunidades indígenas y la cultura ancestral de estos al igual que con el vallenato.

Respecto a la asociación que se tiene con el departamento, se encuentra muy ligado a los indígenas wayuu, al desierto, las playas, la pobreza y la escasez de recursos que se vive. Estos resultados son un poco más uniformes y se presentan menos variedad de respuestas.

Ahora bien, en lo referente a la propuesta presentada a los encuestados, los principales atractivos fueron las retribuciones parte de las ganancias a las comunidades de la Guajira, la integralidad de los servicios presentados, las actividades de playa y diversión y por último la interacción con las comunidades locales. En consecuencia, las apreciaciones sobre la pregunta ¿Qué le agregaría a la propuesta presentada? son mucho más diversas. A pesar de que la mayoría de los encuestados responde que no le agregaría nada a la propuesta o está conforme tal y como se presenta, hay

un gran número de respuestas respecto a agregar un componente gastronómico, esto puede verse relacionado a que las personas buscan una propuesta integral y completa en la cual no deban preocuparse por nada. Así mismo, se pide un mayor número de lugares turísticos de índole cultural, de recreación y ocio como playas.

Respecto a la pregunta ¿Con que empresas se comprara la oferta ofrecida? las respuestas fueron bastante variadas sin ninguna con mayor prelación, en donde resaltan Despegar, Booking y Aviatour. Uno de los factores para ser comparados con estas empresas puede ser por el grado de penetración y reconocimiento con el que cuentan, por otro lado, un número significativo de respuestas se encaminaron a mostrar que no se conocía una propuesta similar.

4.1.3. Entrevistas semi estructuradas

Después de realizadas las encuestas, se practicaron 12 entrevistas semi estructuradas a las mismas personas que fueron encuestadas y las cuales se identificaron como clientes potenciales de Experience Tours. El objetivo de las entrevistas era conocer a mayor profundidad las necesidades de las personas a la hora de viajar.

De las entrevistas realizadas se concluye que el cliente potencial viaja para salir de la rutina, encuentra necesario realizar actividades diferentes y cambiar en determinados momentos, por lo que le resulta atractivo un destino nuevo y le resulta interesante la posibilidad de realizar múltiples actividades en un solo destino. Dentro de las actividades apetecidas se encuentran la de interacción con las personas propias del lugar que se visita, las actividades culturales y las de ocio y descanso.

El cambio de la ciudad a un destino más cercano con la naturaleza, resulta deseable al igual que poder tener contacto con esa naturaleza por medio de actividades como caminatas ecológicas y de acercamiento a lugares naturales. Por otro lado, los entrevistados manifiestan su interés en tener este acercamiento a profundidad con las costumbres y cultura local.

En contraste con el deseo de conocer la naturaleza y destinos nuevos e inexplorados, está la necesidad de contar con comodidades y seguridad al momento de viajar. En este sentido, se busca conformar una integralidad en los servicios adquiridos para no tener que preocuparse por nada una vez se esté en el destino, además del acompañamiento o respaldo al estar en un destino desconocido. También se espera comodidad en el sentido tradicional del término, recibiendo un hospedaje, transporte y alimentación adecuados.

En todo caso se considera por parte de los clientes potenciales, que no siempre es deseable viajar por medio de un paquete de viajes o por medio de un operador turístico pues para algunos destinos que consideran “conocidos” o fáciles de planear prefieren visitarlos por su propia cuenta, pero para destinos “nuevos”, “diferentes” o de menos referenciación prefieren ser más precavidos y asesorarse, además de viajar de manera asistida. En este sentido se encuentran de acuerdo e incluso encuentran atractivos los rangos de precios sobre los que se les preguntó para los servicios ofrecidos.

Por último, el tener un impacto positivo en el lugar y comunidades que se visita es un aspecto que aprecian los entrevistados, pues consideran este como un factor de preferencia respecto a otras opciones además de sentirse satisfechos con dejar este impacto positivo en las comunidades. Tal impacto busca ser visto y acompañado, además de que se materialice en aspectos más allá de lo económico; de hecho, se prefiere que el aporte realizado no sea económico y sea en aspectos como proyectos productivos y de infraestructura que beneficien a las comunidades. Asimismo, se espera por parte de los entrevistados, el poder conocer los proyectos productivos planeados, los que se encuentran en desarrollo y los ya realizados como un mecanismo de *accountability* y confianza.

4.1.4. Segmentos identificados.

Con base en el análisis realizado de fuentes primarias y secundarias es en apartado anterior, además del acercamiento a lo que se considera como potenciales clientes del emprendimiento, se plantean tres (3) segmentos presentados a continuación:

Segmento #1

Este segmento está compuesto por personas a las cuales les gusta viajar para conocer y los cuales están dispuestos a probar cosas nuevas, interactuar con la población local todo lo que sea posible y a conocer cada aspecto de su cultura de primera mano, incluso probando aspectos como la gastronomía local así esta no sea muy desarrollada. En esta búsqueda de conocimiento y nuevas experiencias, propuestas como hospedarse dentro de una comunidad indígena resulta muy atractiva, así como la práctica de rituales tradicionales y la elaboración de artesanías.

Se podría decir que este es un segmento descomplicado, en el que se busca tener seguridad y confianza a la hora de viajar por encima los lujos y el

confort; puede pasar incluso a un segundo plano siempre y cuando se supla con importantes interacciones culturales. Este segmento según cifras de Euromonitor, (2018) esta compuesto de alrededor de 403.800 personas a nivel nacional.

Segmento #2

Este es un segmento al cual le gusta cambiar la rutina, lo que quiere decir que está conformado por personas a las que les gusta visitar lugares diferentes a la ciudad y tener un contacto con la naturaleza. Aquí se puede tener un interés mayor en los paisajes y lugares turísticos más que en otros aspectos culturales, aunque no los desprecia, además de manifestar cierto interés en conocerlos, aunque sea un aspecto secundario. En consecuencia, este segmento aprovecha la interacción cultural y disfruta de ella, pero su principal deseo es conocer y visitar lugares nuevos y distintos a los que tiene en su cotidianidad. Este segmento está compuesto de 3.014.500 personas en el mercado nacional de acuerdo a Euromonitor, (2018)

Segmento #3

El tercer segmento es un viajero más asociado al turista tradicional de sol y playa, que busca estar en estos sitios para descansar y tener espacios de tranquilidad, pero en este caso prefiere playas no tan concurridas y más paradisíacas por llamarlo de alguna manera. Adicionalmente, busca complementar su descanso con interacciones culturales y sitios turísticos.

Los tres segmentos se encuentran organizados de la manera en que serán priorizados y atendidos por Experience Tours. De esta forma, el primer segmento considerado como el más asociado a los servicios ofrecidos por la empresa, recibirá un énfasis especial y será el primero en ser “atacado” seguido por el segundo segmento que resulta igualmente atractivo para el emprendimiento pues la oferta de esta ampliamente ligada a espacios naturales y paisajes, el último segmento en ser “atacado” es el tercero que es un poco más distante a la oferta de la empresa, pero que de igual forma tiene potencial de ser atendido.

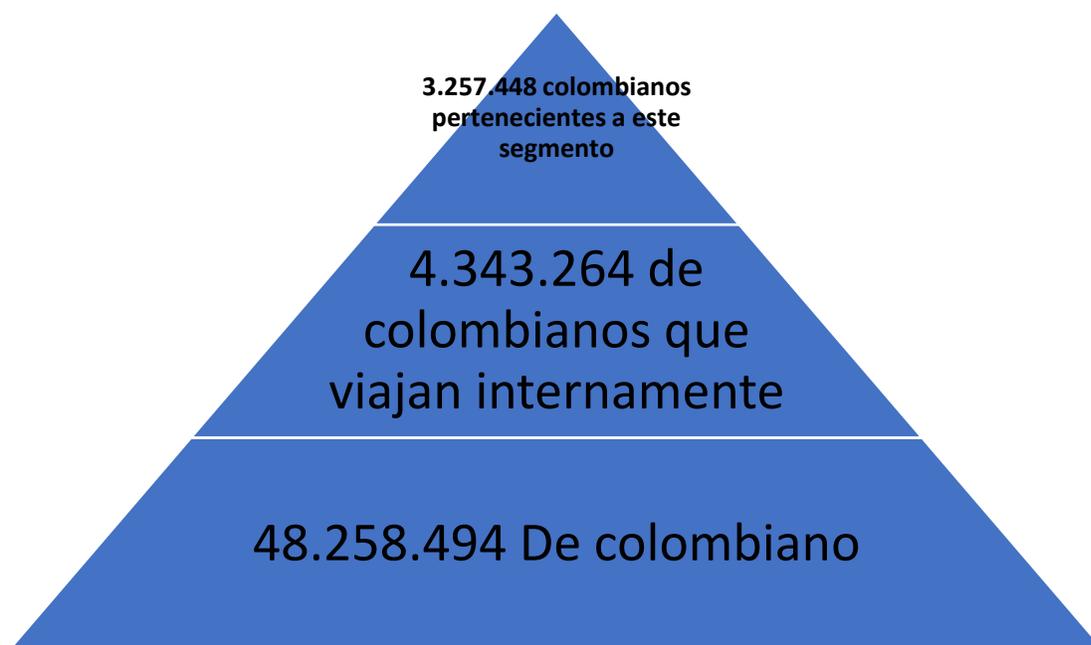


Figura XII. Cuantificación Segmento 3

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE, CITUR de MINCIT y Sectorial.co

Entonces resulta que cada uno de estos segmentos además de contar con una priorización, busca tener una forma de atender a los turistas de forma particular, teniendo en cuenta las particularidades de cada uno. El primer segmento de clientes la oferta creada por Experience Tours, es el ideal pues en esta se presenta la posibilidad de hospedarse con en una comunidad indígena, conocer su cosmovisión y cultura de la misma forma que se tienen pensadas actividades para los turistas que cumplan con este cometido como la realización de rituales y artesanías. En este mismo sentido, se prevé que la realización de proyectos en pro de las comunidades del departamento genere un impacto positivo en este segmento.

En cuanto al segundo, es el que más se beneficiará de los servicios turísticos de la empresa por intermedio de los circuitos mencionados anteriormente, dado que, mediante este mecanismo, los clientes podrán conocer una mayor cantidad de paisajes y lugares que es su principal motivación a la hora de viajar. De esta forma, se podrá sacar el máximo provecho de los contrastes naturales que ofrece el departamento de La Guajira entre paisajes con una abrumadora vegetación, desiertos y hermosas playas.

Respecto al tercer segmento, este pretende atenderlo mediante la extensa oferta de playas de La Guajira que además se ajustan a sus necesidades de mayor privacidad y descanso, al no encontrarse explotadas

de una manera desproporcionada. Para esto, Experience Tours cuenta con una amplia red de aliados en materia de hospedaje para acomodar a estas personas cerca a las playas que deseen, además de brindarles la experiencia de conocer múltiples destinos paradisíacos y sitios de descanso en un solo viaje.

4.2. Análisis de Oferta

4.2.1. Grandes empresas del sector turismo

La competencia que puede presentar Experience Tours es muy diversa, por lo que se analizan distintos tipos de empresas dedicadas al turismo de manera general, algunas que presentan innovación en la forma de ofrecer turismo y otras que son más similares a lo que busca ofrecer Experience Tours.

Tabla 7. Grandes Empresas del sector turismo

Análisis de variables	Despegar	Aviatur	Booking
Lugar de Operaciones	Destinos globales, pero opera en 20 países de Latinoamérica.	Global	Global.
Componente social	N/A	N/A	N/A
Diferenciador	Multiplicidad de servicios ofrecidos, ya que ofrece servicios de transporte aéreo, terrestre, alojamiento, seguros y actividades. Facilidad de acceso al ser on-line. Está enfocado en las ventas Online, aunque se encuentra explorando otros segmentos.	Complemento entre agencias físicas y ventas virtuales. Multiplicidad de servicios. Trayectoria.	Su principal enfoque es el alojamiento, aunque también ofrece servicios de transporte aéreo y terrestre al igual que actividades y tours. Se concibe como una plataforma de e-commerce. Su mayor fortaleza es su amplia oferta pues cuenta con cerca de 30 millones de opciones de alojamiento en más de 153 mil destinos.

Fuente: Elaboración propia

En un primer lugar están las empresas que ofrecen servicios relacionados con el turismo de manera general, en este ámbito encontramos a Despegar, Aviatour y Booking. Respecto a estas empresas como se mencionó con anterioridad y como resulta claro, no son competidores directos ya que en algunos casos como el de Booking y Despegar, son más empresas de comercio electrónico, aunque el último se encuentre explorando otros segmentos del mercado del turismo. Aviatour podría considerarse el más cercano a una competencia dado que ofrece una multiplicidad de servicios en donde se pueden visitar destinos alternativos y realizar actividades no convencionales.

Entonces, se coincide con que la presencia y búsqueda sean sea el principal canal de transacciones, sin embargo, lo que pretende ofrecer Experience Tours es un concepto distinto ya que más allá de los servicios turísticos, busca otorgar experiencias en donde los usuarios puedan interactuar con una cultura ancestral como la Wayuu a la vez que aportan para la realización de proyectos que mejoraran las condiciones de vida de las comunidades de La Guajira. Actualmente, muchas personas planean sus viajes utilizando directamente plataformas electrónicas con las ya mencionadas, pero a pesar de esto, se espera que la oferta creada en este emprendimiento resulte más atractiva dado que ofrece elementos adicionales como los antes mencionados, a la vez que por la integralidad de los servicios y al ser un destino no tan conocido que plantea retos a la hora de viajar.

4.2.2. Nuevos modelos de turismo y competidores directos

Respecto a los modelos de turismo más innovadores se encuentra Escappy, quien cuenta principalmente con “destinos paradisíacos” y con base a una información ingresada por el turista, genera un viaje con un destino sorpresa para el cual el turista recibe los detalles solo 24 horas antes de viajar. Este modelo asegura un elemento de sorpresa y emoción para los viajeros además de representar algunos destinos por fuera de los habituales o más comerciales. (Escappy, 2019)

En cuanto a los modelos de turismo similares a Experience Tours o los que podrían considerarse como la competencia directa se encuentran:

Tabla 8. Análisis de la Competencia

Análisis de variables	Kogui Tours	Social Travelers	Gwo Mon	Putumayo Travel	Macuira Tours
-----------------------	-------------	------------------	---------	-----------------	---------------

Lugar de Operaciones	Sierra Nevada de Santamar ta	Bogotá, Honda y buenaventura.	Amazonas, La Guajira, Nuquí, Bahía Solano, Capurgana, ciudad perdida y caño cristales.	Putumayo	Alta Guajira
Componente social	Guías Indígenas y turismo sostenible .	Turistas trabajan en proyectos encaminados a proyectos para comunidades asociados a los ODS.	Siembra de árboles y concientización medio ambiental.	Brinda conocimiento sobre la oferta medio ambiental del departamento en el que funciona.	Trabajo conjunto con indígenas wayuu, promoción de artesanías y productos de estos.
Diferenciador	Brindan empleo y capacitación a las comunidades indígenas locales. Componente cultural.	Implementación de los ODS y transformación de realidades territoriales adversas.	Compensación de huella ecológica y variedad de destinos “no tradicionales”	Hospedaje en parques nacionales y fuertes alianzas institucionales.	El trabajo articulado con comunidades indígenas y la promoción de los productos de los wayuu.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 8 se exponen los principales competidores directos de Experience Tour, los cuales, a diferencia de las empresas analizadas con anterioridad, si cuentan con un importante enfoque social como el del presente emprendimiento. Aunque no todos lo abordan de la misma manera, estos plantean como ejes diferenciadores algunos elementos que también se incluyen en este proyecto como son los guías locales e indígenas, la implementación de los ODS y la generación de recursos económicos para las comunidades indígenas Wayuu. Sin embargo, ninguno propone el ejercicio de la actividad turística por medio de circuitos turísticos en donde se exploten los distintos atractivos disponibles, ya sea porque su zona o lugar de

operación no se preste para poder generar un circuito por no contar distintos atractivos turísticos (Kogui Tours, putumayo travelers, Social Travelers), o porque no cobijan la totalidad del lugar como en el caso de Macuira Tours.

Retomando el factor social, como ya se dijo anteriormente existen elementos que usan las otras empresas que también están presentes en este emprendimiento, por lo que no serían un diferenciador frente a Experience Tours. Así mismo, se plantea la destinación de parte de las ganancias para la generación de proyectos que beneficien a las comunidades del departamento, aunque Social Travelers también desarrolla proyectos en los lugares donde opera, el objeto mismo del viaje o la actividad turística es trabajar en estos proyectos, mientras que Experience Tours plantea la realización de estos proyectos por su cuenta con los recursos obtenidos de su operación y sin dejar de lado las actividades propias del turismo de sol, playa y paisajes. Lo anterior, al tiempo que permite un turismo cultural por medio de una interacción y relacionamiento con las comunidades Wayuu y los lugares culturales del departamento de La Guajira.

5. Capítulo 4. Propuesta de Emprendimiento

5.1. Propósito del emprendimiento

Como se ha venido reiterando a lo largo del documento, Experience Tours es un emprendimiento social y por esta condición desde su núcleo pretende tener un impacto en la sociedad, específicamente en las comunidades del departamento de La Guajira, lo que no quiere decir que deja de tener un ánimo de lucro, solo que la finalidad de la empresa no es exclusivamente este lucro. Otro aspecto al que busca abarcar este emprendimiento es la sostenibilidad, por lo que se va realizar una aproximación conceptual al termino para posteriormente mostrar desde que ambito será abordado en el emprendimiento.

En cuanto a sostenibilidad se refiere, hay que decir que la actual concepción acerca de este termino inicio en 1987 con el informe de Naciones Unidas titulado "*Nuestro Futuro Común*", también conocido como el Informe Brundtland, en el cual se señala la afectación medioambiental que vive el planeta Tierra como consecuencia del crecimiento poblacional y de los modelos de producción resultados de la industrialización (Calixto & Prados, 2008). A partir de ese momento, se han planteado diversos debates respecto a si cambiar nuestra forma de vida y sobre cómo abordar la sostenibilidad,

varias décadas de debate que han dado como resultado un consenso desde las Naciones Unidas y el sistema internacional de lo que se entiende y busca por “sostenibilidad”. El resultado del consenso termina cuando por sostenibilidad se entiende, “*el garantizar las necesidades del presente sin comprometer a las necesidades de las futuras generaciones*”. (Calixto & Prados, 2008, p.45)

Después de establecer lo que se entenderá por sostenibilidad en el presente trabajo, se plantea abordar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS son un llamado para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y buscar que las personas puedan gozar de paz y prosperidad, tomando como punto de partida los antiguos Objetivos de Desarrollo del Milenio, pero agregando nuevas esferas como la desigualdad económica, cambio climático, innovación, consumo sostenible, paz y justicia (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, s.f.).

Los ODS abarcan los distintos ámbitos sobre los que buscan progresar hasta 2030, a través de 17 objetivos de los cuales solo serán tenidos en cuenta tres, por contener metas asociadas al turismo (UNWTO, 2018), además de ser los más relevantes para el objeto del presente trabajo:

- Trabajo decente y crecimiento económico;
- Consumo y producción responsable;
- Vida submarina.

Ahora que se ha establecido el propósito del emprendimiento desde los ámbitos, social, económico y ambiental, se busca condensar estos y otros aspectos en la visión y misión de la compañía. “*La visión es la respuesta a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos?*”(David, 2011, p.8) y usualmente es una frase que ayuda a la empresa y a sus integrantes a saber cuál es su objetivo. Por otra parte, “*la misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?*” (David, 2011, p.8), así que una buena misión debe describir cual es el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercado, filosofía y tecnología utilizada. Por su parte se plantea una estrategia ya que es el medio por el cual se consiguen los objetivos a largo plazo, esta es continuamente revisada para revisar que siga vigente (David, 2011).

Con el objetivo de reforzar los parámetros establecidos para la creación de la misión y visión de la compañía se realizó un análisis DOFA el cual es presentado a continuación:

Tabla 9. DOFA

DOFA		
	Factores Positivos	Factores Negativos
Factores Internos	<p>Fortalezas Integralidad de la oferta; Modo de ofrecer los servicios: Por medio de circuitos turísticos; Componente social, el factor intrínseco de este al emprendimiento y la forma de realizarlo: a través de proyectos; Personalización de la oferta; Conocimiento del territorio; Red de contactos.</p>	<p>Debilidades Conocimientos técnicos del comercio electrónico; Trayectoria de la empresa; Capacidad financiera.</p>
Factores Externos	<p>Oportunidades Crecimiento del sector turismo en Colombia; Crecimiento del número de turistas internos y externos; Exenciones tributarias; Programas del Gobierno Nacional para impulsar el turismo cultural.</p>	<p>Amenazas Deterioro de la percepción de seguridad del país; Falta de desarrollo socioeconómico en el departamento de La Guajira.</p>

A partir de los elementos identificados en la matriz DOFA, se establece la necesidad de establecer algunas estrategias y acciones para atender las falencias encontradas y maximizar los aspectos positivos.

Las exenciones tributarias y el crecimiento del sector turístico en conjunto con la zona en la que se busca establecer el emprendimiento y el enfoque del mismo hacen que se pueda explotar estas oportunidades dado que permitirán al negocio contar con un alivio económico por las exenciones en los primeros años de su establecimiento y será una región la cual contará con un impulso por parte del Gobierno Nacional y Departamental por lo que se pueden generar sinergias entre el emprendimiento y estas iniciativas, por lo que se plantea realizar un inventario de estas iniciativas y de beneficios,

estudiar la manera de acceder a los mismos y trabajar de manera conjunta con estos beneficios al igual que con estos actores del sector público.

La carencia de desarrollo socioeconómico del departamento de la Guajira es precisamente uno de los puntos que motiva este emprendimiento por lo que el usar mano de obra local, beneficiar a las comunidades y desarrollar proyectos con impacto en la calidad de vida de las comunidades del departamento son acciones acordes para atender esta amenaza y que ayudan como un diferencial y un atractivo con los clientes potenciales pues se transforman estas carencias en oportunidades a las que se puede contribuir por medio de la utilización de los servicios del emprendimiento.

Aprovechando el impulso del sector público para este tipo de iniciativas, se pueden utilizar los programas que oferten para publicitar la empresa pues su falta de trayectoria podría ser un motivo de desconfianza pero el respaldo de las iniciativas gubernamentales pueden ayudar a suplir esa carencia, así mismo, pueden existir programas o acompañamiento para el comercio electrónico que pueden utilizarse para aprender de este ámbito.

5.1.1. Misión

Experience Tours es una empresa que brinda experiencias personalizadas mediante el turismo etnográfico en el departamento de la Guajira, Colombia, mediante mano de obra local ya que ha logrado un trabajo conjunto con las comunidades de la Guajira para generar ganancias económicas a la vez que se genera desarrollo socioeconómico a nivel local.

Visión

Para 2025 Experience Tours será la empresa líder en el mercado de experiencias mediante el turismo etnográfico en la Guajira y se habrá replicado el modelo de negocio a otros dos territorios.

5.2. Propósito de la marca

Este subcapítulo tiene como finalidad mostrar la marca diseñada y el cómo será la estrategia de comunicaciones, la cual será presentada mediante un mapa mental en el que se abordan la razón y la finalidad de la iconografía diseñada, así como los mensajes a transmitir de la marca.



Figura XII. Logo. Fuente: Elaboración propia

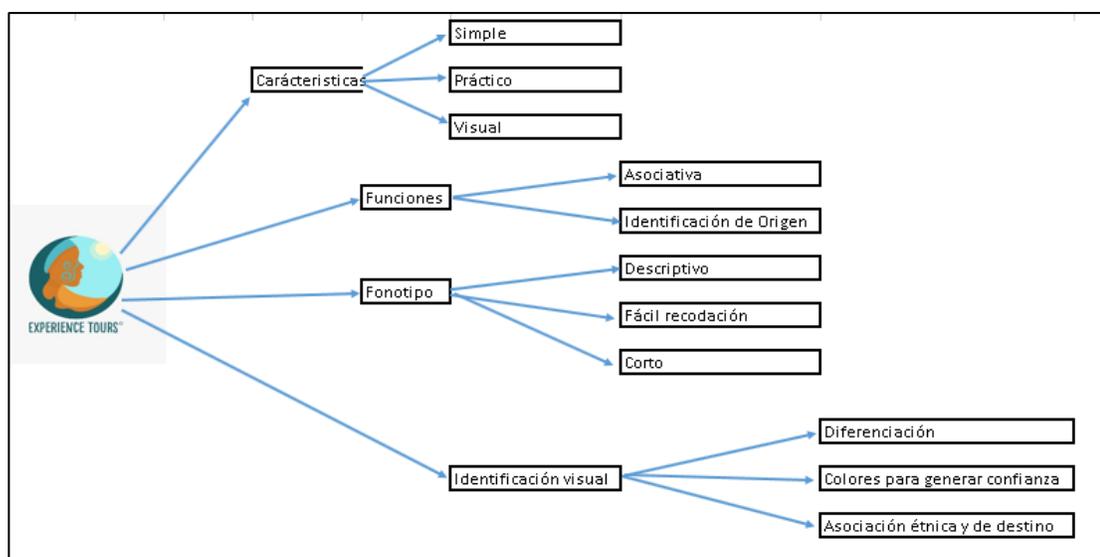


Figura XIII. Experience Tours. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la estrategia de comunicaciones, se ha diseñado a partir de las 4C estratégicas, que son:

- Contexto
- Consumidor
- Competencia
- Compañía

Estos cuatro ámbitos ya han sido abordados en apartes anteriores, sin embargo, se mencionan algunos aspectos de una manera más superficial ya que son relevantes para entender el porqué de la estrategia de comunicaciones. En primer lugar, está el contexto, en el cual tanto para Colombia como para el ámbito internacional es favorable para el turismo, en especial para un turismo con más conciencia e impacto social. Es claro que

el contexto socioeconómico del departamento objeto de estudio no es el mejor, pero que de igual forma es atractivo para los clientes potenciales a su vez que lo es la posibilidad de generar un impacto positivo en el marco de las adversidades que presentan.

Así mismo, la compañía es diseñada con una con una finalidad más allá de lo económico, por lo que el lugar donde se planea desarrollar la actividad turística resulta el adecuado para poder contribuir con su finalidad de impactar positivamente la sociedad, a su vez que da a conocer este importante territorio y su cultura. La compañía además busca ejercer su labor por medio de la innovación, como lo son los circuitos turísticos o su interacción por medio de plataformas digitales.

La competencia plantea en algunos casos presencia en el departamento pero de una manera muy distinta, pues su oferta turística se concentra en otros aspectos. Hay otras ofertas similares pero que no complementan sus servicios de interacción cultural con servicios propios del turismo más tradicional, en este mismo sentido, los circuitos turísticos diseñados al igual que los proyectos que se adelantarán para las comunidades, son un diferencial claro puesto que nadie de la competencia presenta estos servicios y retribuciones a la comunidad de esta manera.

Respecto al consumidor, ya se han vislumbrado algunas características al mismo tiempo que se explicó que no hay un único segmento, sino que por el contrario de los públicos objetivos se han abordado tres segmentos para los que hay coincidencias, pero también hay diferenciadores en sus móviles para consumir actividades turísticas.

5.3. Procesos y Capacidades

Esta sección aborda los procesos y la logística necesaria para los servicios que pretende prestar la empresa, a la vez que se establecen las necesidades en términos de recursos físicos, tecnológicos, humanos y de aliados para poder prestar estos servicios dentro del marco regulatorio colombiano.

Para lograr este cometido, se inicia estableciendo lo que se entiende por “proceso”, lo cual Según Ojeda & García es *“el conjunto de actividades y recursos, interrelacionados, que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor añadido para el cliente o usuario.”*(2008, p.10)

5.3.1. Aliados

Los aliados son parte esencial del desarrollo de este emprendimiento, ya que la mayor parte de los servicios que se prestarán se harán por parte de estos, de modo que resulta esencial que estos sean elegidos de la mejor manera posible. Las características que serán tenidas en cuenta para la selección de los aliados son las siguientes:

- Cumplimiento con los requisitos de ley (especialmente deben contar con el registro de turismo).
- Trayectoria y reconocimiento, se ha establecido que los aliados deben tener una presencia en el mercado de al menos tres (3) años y una buena reputación y reconocimiento en el mercado.
- Experiencia y capacitación en servicio al cliente.
- Ubicación, está dirigido estrictamente a los aliados para el hospedaje, estos deben encontrarse ubicados en los lugares identificados para los circuitos turísticos.
- Deben contar con capacidad de incidencia en el departamento de La Guajira.

A continuación, son presentados los aliados identificados para el desarrollo de este emprendimiento:

Tabla 10. Aliados estratégicos.

Aliados estratégicos				
Hoteles	Ciudad del Hotel	Transporte	Comunidades Wayuú	Otros
Hotel Waya	Albania	Guajira Mágica	Comunidad Paraiso y Dividivi	Cerrejón
Hotel Wayira	Mayapo			Universidad de la Guajira
Aite Eco hotel	Palomino			Cámara de Comercio de la Guajira
Reserva Natural Matuy				SENA Guajira
Ranchería Utta	Uribe- Cabo de la Vela			Procolombia
Pargo Dorado				
Hotel Taroa	Riohacha			
Hotel Villa Elina				
Playa Kai Gamping	Dibulla			

Casa Dibulla Hotel Boutique				
Ma-Ziruma				

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Página Web

La página web es de suma importancia, ya que será por medio de esta, por donde la empresa realizará la interacción con los clientes, se dará a conocer en el mercado y realizará las ventas, por eso se ha determinado que esta debe contar con las siguientes características:

- Contar con dominio y hosting;
- Encontrarse optimizada para cargar de manera rápida.
- Tener compatibilidad para los distintos tipos de dispositivos (PC, Tablet, smartphone, etc.)
- Chat en línea y sistema de registro de usuarios;
- Soportar videos y tener un fuerte contenido gráfico;
- Estar interconectada con las redes sociales;
- Tener una pestaña de blogs y video blogs que pueda ser actualizada fácilmente;
- Plataforma de pagos.

5.3.3. Mercadeo Digital y redes sociales.

Dado que pretende lograr tener la mayor presencia en el mundo digital y este es un campo que requiere de una experticia con la que no se cuenta y es un pilar fundamental para el correcto desarrollo del presente proyecto, se contratará a un tercero para que desarrolle y ponga en funcionamiento toda la estrategia de mercadeo digital y de redes sociales. Se ha seleccionado entonces a la empresa Estructurando Marketing Digital y Ventas, la cual además de ser Google Partners y contar con certificaciones de HubSpot, tiene una gran experiencia e importantes casos de éxito, ofrece acompañamiento personalizado y adaptación de la estrategia hasta conseguir resultados.

5.3.4. Capacidad Humana

Al ser un emprendimiento que presta servicios, resulta de suma importancia contar con ciertas capacidades por parte del personal considerándolo como un eje fundamental del negocio; en la sección 4.6 del

Equipo Emprendedor se ahondará un poco más en esta información, sin embargo, aquí se presenta un esbozo de dichas capacidades:

- Capacitación y experiencia en servicio al cliente;
- Capacitación en guianza turística;
- Experiencia en relacionamiento con comunidades;
- Conocimientos en metodologías de gestión y evaluación de proyectos.

En cuanto a recursos físicos el único que se necesitaría es un espacio de trabajo que se haría mediante espacios de coworking.

5.3.5. Normatividad y buenas prácticas del sector turístico.

Para la última parte de esta sección, se presenta la normatividad, las buenas prácticas más pertinentes para el sector turismo y el plan de negocios que busca plantearse. Así primero se realizará el recuento de la normatividad más importante en el sector turismo y de emprendimiento.

Ley 300 de 1996: en primer lugar, está la ley 300 de 1996 o ley general del turismo que establece los conceptos, conformación y generalidades del sector, además de la regulación general del mismo. Es esencial contemplarla debido a que de esta ley, se desprenden distintas regulaciones ya sea por otros cuerpos normativos que se desprenden de estos, o por lo establecido directamente en la norma. Dicho esto, sería el principal marco jurídico de la empresa que surja del plan de negocios elaborada para objeto del presente trabajo.

Decreto 504 de 1997: por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo. Al buscarse crear una empresa prestadora de servicios turísticos esta debe contar con un registro de turismo acorde a sus servicios.

Decreto 505 de 1997: por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 300 de 1996. Como ya fue mencionado el desarrollo de la ley 300, se da en algunos casos a través de otros cuerpos normativos como es el caso de este decreto y por el cual debe tenerse en cuenta. Este decreto particularmente, establece las contribuciones parafiscales destinadas al turismo y el funcionamiento del fondo resultado de este recaudo.

Decreto 2485 de 1999: Por el cual se establece la obligación de inscribirse en el Registro Nacional de Turismo a los equipajeros como prestadores de servicios turísticos.

Resolución 221 de 1999. Código de Ética del Guía de Turismo.

Resolución 0119 de febrero de 2002: Por la cual se fijan unas reglas para el cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos de la

obligación contemplada en el artículo 16 de la Ley 679 del 3 de agosto de 2001.

Decreto 53 de enero 18 de 2002: Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de las Agencias de Viajes y se dictan otras disposiciones.

Ley 1101 de noviembre de 2006: Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.

Ley 1558 de julio de 2012: Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones. Al ser la ley 300 una ley vigente desde ya hace un tiempo considerable, se le han realizado modificaciones para ir acorde al panorama del turismo, es por esto por lo que se deben tener en cuenta estos cambios realizados.

A continuación, se presentan las buenas prácticas en el sector turismo a través de los últimos años con una pequeña proyección hasta el año 2022. Se cuenta entonces para este sector, con los planes sectoriales de 2014 a 2018 (el anterior) y el plan sectorial de turismo de 2019 a 2022 en el cual es el que en la actualidad, se encuentra dentro de los pilares del Plan Nacional de Desarrollo donde se está priorizando la gestión integral de destinos, seguridad para los viajeros, educación productiva dentro de la que se enmarca el bilingüismo, el apoyo a emprendedores y mejorar la productividad de los operadores (La República, 2018).

También se encuentran programas e incentivos que deben ser brindados por parte de la institucionalidad en el marco de la Ley 1834 de 2017 o Ley Naranja, por la cual se fomenta la economía creativa, dentro de los que puede enmarcarse el turismo etnográfico. Actualmente, está el programa “*iNNpulso Naranja*” del Ministerio de Comercio Industria y Turismo e “*iNNpulsa Colombia*” que tiene alrededor de cinco mil millones de pesos disponibles para ser distribuidos en ocho programas distintos relacionados con las industrias creativas y culturales (iNNpulsa Colombia, 2018).

Adicionalmente, se encuentran distintas Normas técnicas sectoriales en turismo sostenible como la NTS-TS 001-1 sobre destinos turísticos, la NTS-TS 002 sobre el establecimiento de hospedajes, entre muchas otras, pero la que es realmente importante para este plan de negocios es la NTS-TS 003 – sobre las agencias de viajes y sus requisitos de sostenibilidad (Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Universidad Externado de Colombia, 2018).

En resumidas cuentas, se buscaría que la empresa cuente con la certificación NTS-TS 003 en un mediano plazo de entre 3 y 7 años, adicionalmente se requeriría el certificado de turismo y se buscaría lograr

financiación y acompañamiento de los programas gubernamentales antes mencionados.

5.3.6. Logística

Gundlach, Bolumole, eltantawy y Frankel (2006) definen a la logística como:

Proceso de planificación, implementación y control de los flujos internos y externos de productos, servicios e información desde el punto de origen al de consumo haciendo hincapié en la integración y el cumplimiento de los requisitos del cliente (Servera-francés, 2010).

Con base a esta definición, lo anteriormente expuesto en el presente capítulo y a el *blue print* de servicios establecido en la Tabla 6 de la sección 4.1.1. se busca definir el componente logístico del emprendimiento.

Se tiene entonces que lo primero que se busca es la atracción de los clientes potenciales hacia la plataforma de ventas del emprendimiento, en este sentido se tienen definidos como se mencionó con anterioridad (Secciones: 5.3.2 y 5.3.3) y como se complementa en la sección 5.4 canales, que la forma de atracción de los clientes potenciales será principalmente mediante mercadeo digital y redes sociales ya que como se argumenta en la siguiente sección es el mecanismo más idóneo teniendo en cuenta el público objetivo, las tendencias del mercado y la industria y que la plataforma de ventas será la página web.

Ahora bien, una vez atraídos los clientes hacia la página web en esta podrán encontrar toda la información relacionada con la compañía, pero principalmente los circuitos prediseñados, los servicios y lugares ofertados para personalizar y armar su propio circuito, una plataforma de pagos online y por supuesto asistencia telefónica y en línea. El sistema de pagos será contratado y la personalización de los paquetes se hará a través de un sistema diseñado específicamente para este proceso en donde se puedan tomar los distintos elementos de servicios disponibles y se crucen con sus precios para obtener rápidamente un circuito diseñado con su respectivo valor para el cliente.

En cuanto al inicio de la travesía de los usuarios, esta comienza con el pago y la aceptación de los términos y condiciones prediseñadas para los servicios adquiridos, posteriormente un asesor se contacta con el cliente y se ultiman detalles para el inicio de la experiencia, una vez se arriba a La Guajira, el cliente es recibido por personal de Experience Tours y alojado en su hotel destino, posteriormente, recibe acompañamiento a lo largo de su circuito turístico, además recibe los transportes terrestres y la gestión de nuevas necesidades que manifieste al personal de la compañía.

Finalmente termina su estadía y realiza una evaluación de la experiencia, evaluación recibida y evaluada por Experience Tours para un proceso de aprendizaje y mejoramiento continuo. El usuario recibe retroalimentación e información de los proyectos que se ayudan a gestionar gracias a su compra, la información que recibe es continua pues abarca las distintas etapas del proyecto.

Lo anterior muestra los flujos internos y externos de información y servicios de la compañía, estableciéndose dentro de los parámetros y necesidades de los clientes.

5.4. Canales

Para esta sección, se busca definir la estrategia de comercialización y distribución del emprendimiento que está siendo diseñado y los dos conceptos allí contemplados, para luego adentrarse a su diseño específico. Se inicia definiendo comercialización como:

(...) el conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Considera planear y organizar las actividades necesarias para posicionar una mercancía o servicio logrando que los consumidores lo conozcan y lo consuman (Secretaría de Economía de México, s.f, p.20).

Ahora, en lo referente al concepto de distribución, Publicaciones Vértice SL (2008) citado por Bonilla Hernández, (2014, p.38), establece que:

Se puede decir que la distribución comprende todas las actividades realizadas para que el consumidor o cliente puedan disfrutar de los bienes y servicios, desde el momento que salen; desde el diseño y la producción hasta el lugar donde se realizan la venta del mismo.

En cuanto a lo que al canal de distribución respecta, el Cultural (1999, p.1) lo define como el “*medio utilizado para hacer llegar los productos hasta el consumidor último*”. En consecuencia y buscando la comercialización de los servicios de Experience Tours, se han tenido en cuenta las distintas plataformas para la realización e implementación de la estrategia dentro de los que encuentran: publicidad impresa, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas, marketing en línea, en redes sociales y buscadores, marketing móvil, marketing directo y ventas personales.

Se pretenden implementar distintos canales de comercialización además del principal que son los medios digitales. Específicamente lo que la empresa busca es crear un ecosistema digital para la venta de los servicios ofrecidos, ya que se a partir de la investigación realizada se observa una

tendencia a nivel global para pasar de los medios tradicionales de comunicación a los medios digitales, tal y como lo ilustra la siguiente gráfica:

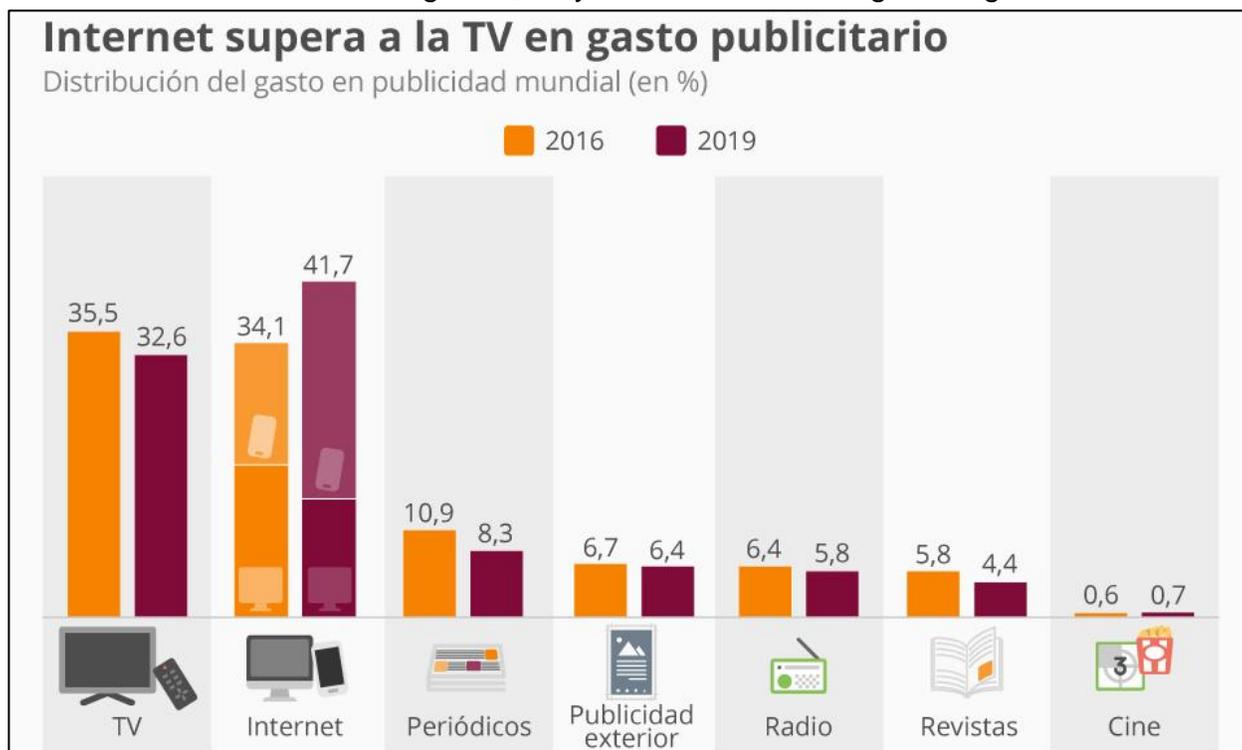


Figura XIVV. Distribución del gato en publicidad mundial (en %). Fuente: Zenith - Statista

En América Latina se empieza a presentar el mismo fenómeno, aunque, “*el gasto publicitario en internet sigue siendo bajo frente a los otros segmentos, pero fue el que mayor crecimiento registró entre 2009-2014 (29%) debido a la sustitución sistemática de los medios de comunicación tradicionales.*” (Statista, 2019, p.18).

Tabla 11 América Latina: Gasto publicitario por categoría
Cuadro 5.2 América Latina: gasto publicitario por categoría (2009-2014) (en US\$ '000'000) (*)

Vehículo	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TACC
Prensa escrita	3.153	3.679	4.121	4.354	4.554	4.791	9 %
Radio	1.243	1.479	1.610	1.757	1.907	2.069	11 %
Televisión	8.855	10.658	11.667	12.858	13.806	15.517	12 %
Digital	932	1.222	1.675	2.203	2.754	3.291	29 %
Total	14.183	17.038	19.073	21.172	23.021	25.668	13 %

(*) Incluye a Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, y Venezuela.

Fuente: PwC Global entertainment and media outlook 2014-2018

En este mismo sentido, dentro del ecosistema de los medios digitales se encuentra una tendencia hacia el gasto en publicidad en dispositivos móviles:

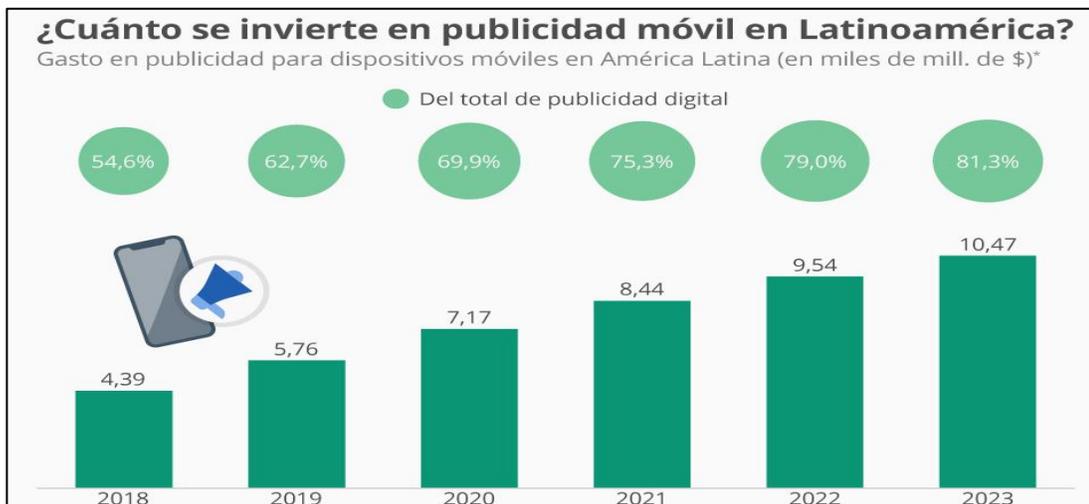


Figura XV. ¿Cuánto se invierte en Publicidad Móvil en Latinoamérica? En dólares estadounidenses Fuente: eMarketer – statista

Así las cosas, se ha establecido que al ser este un emprendimiento social cuya presencia en el mercado será primordialmente digital, así mismo será su estrategia de mercado iniciando con el planteamiento de la comunicación de la marca a través de plataformas digitales. Para lograr una estrategia efectiva, se busca generar un posicionamiento de marca en los medios digitales por medio de una página web, una aplicación y teniendo presencia en las diferentes redes sociales buscando que toda presencia en medios digitales se encuentre entrelazada y se actúe de manera coordinada en estos distintos canales, siempre propendiendo por el marketing directo dentro de lo posible.

A partir de lo anterior, se considera que el marketing digital juega un papel fundamental en esta etapa, por lo que se define Marketing Directo como: “el sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible y/o una transacción en un determinado lugar.” (Cuesta Fernández, 1998, p.126)

En definitiva, el eje central de la comercialización es el posicionamiento de la empresa a través de plataformas digitales, alrededor de la página web, ya que las otras plataformas serán principalmente para ayudar a posicionar esta plataforma o como mecanismos de soporte. Teniendo en cuenta entonces que la página web es de vital importancia, no solo cuenta con unas características específicas que ya han sido mencionadas en la sección de Procesos y capacidades, sino que además

debe contar con acciones de Search Engine Optimization (SEO) y Search Engine Marketing (SEM) sobre las que se va a profundizar a continuación.

El SEO es el posicionamiento en Google de manera natural u orgánica, es decir, que tu web aparece en los resultados de Google porque el buscador ha determinado que tu web es la mejor para ciertas búsquedas. Así mismo, en el SEO nuestro trabajo consiste en realizar optimizaciones en nuestro sitio web, redactar y publicar buenos contenidos, estar al día sobre los factores de *ranking* en Google (Martín Ortega, 2017, p.22)

Con base en lo anterior, se ha establecido que la página tenga una plataforma de publicación de contenido a través de blogs escritos y videos, publicando también entradas de clientes satisfechos que relaten su experiencia con la empresa. Así mismo, serán actualizados semanalmente los contenidos en las redes sociales para mostrar características de la empresa, vivencias de los clientes y noticias sobre no solo de Experience Tours sino de proyectos que se desarrollan para las comunidades.

Por otra parte, SEM es el marketing que se realiza para aparecer en los buscadores, en este caso se hará para Google a través de Google Ads, en donde el mismo Google permite a sus anunciantes la posibilidad de pujar porque el anuncio salga en los primeros resultados del buscador cuando alguna persona realice una búsqueda que contenga las palabras o frases que se hayan elegido. De esta forma se pretende pautar para que la página sea la mejor posicionada y de esta manera, tener la visita de un mayor número de clientes potenciales que puedan transformarse en ventas.

Como ya podrá intuirse, la distribución y el principal medio de ventas es la página web a través de su plataforma de ventas, contando con una vía telefónica para evitar las ventas de forma presencial. Para esto, se implementará una plataforma de ventas dentro de la página web para que los clientes compren por este medio los servicios turísticos que deseen. Esta plataforma de pagos también permitirá realizar compras por medios telefónicos y pretende aceptar además de las distintas franquicias de tarjetas de crédito, pagos por PSE y en plataformas de recaudo.

Tabla 12 *Medios de comercialización*

Medios de comercialización	
Blogs	Publicación de blogs escritos y video blogs, se estima hacer una publicación semanal de blogs escritos y otra en video. Los temas pueden ser vivencias y experiencias de los usuarios, reseñas sobre los lugares turísticos de los circuitos, también sobre las

	personas de estos lugares y sus costumbres en especial de las comunidades wayuu entre otros temas.
Banners	Se publicarán Banners publicitarios en redes sociales y medios de comunicación. Se harán diseños con gran contenido visual y el objetivo será la redirección de las personas a las plataformas digitales de Experience Tours
Youtube	Será la plataforma esencial para publicar los video blogs, pero además se pautarán comerciales y banners para atraer a los usuarios, dar a conocer los servicios prestados y demás.
Prensa especializada	En revistas como “Dinners”, o las revistas de Avianca, Satena y LAN, se publicarán publlirreportajes y anuncios publicitarios.
Google Ads	Identificación de las palabras claves a posicionar, segmentos de clientes y demás elementos necesarios para una campaña en Google Ads y de esta manera posicionar la página web de la plataforma en el principal buscador del mundo.
Redes Sociales	<p>Publicación de contenido de acuerdo con la red social se tendrá presencia en Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y Pinterest.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Instagram se publicarán imágenes de los sitios turísticos, los circuitos turísticos, los proyectos que se estén adelantando, las experiencias de los usuarios, etc. • Facebook se utilizará de una manera más informativa y dirigido hacia una población mayor de 40 años principalmente. • Twitter se empleará para compartir publicaciones en otras redes sociales, interactuar con las tendencias del momento y posicionar la imagen de la empresa. • LinkedIn se utilizará para ser un canal adicional para los blogs, para establecer una red de contactos corporativos y mostrar la seriedad y solidez de la compañía. • YouTube como ya fue mencionado será para, mostrar los video blogs y pautar publicidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Pinterest será dirigido principalmente para el público femenino y con contenido visual de alta calidad.
--	---

Fuente: Elaboración propia

5.5. Precio

En este apartado se busca establecer dos componentes de vital importancia para el correcto desarrollo del presente proyecto de emprendimiento: el primero de ellos es el establecimiento de los costos en los que debe incurrir el emprendimiento para su funcionamiento y el segundo son los costos en los que se debe acceder para el desarrollo de cada uno de los circuitos turísticos diseñados para los usuarios, teniendo en cuenta que muchos de estos son determinados por los aliados que son terceros por medio de los cuales se van a desarrollar los servicios. Ambos factores son de incidencia directa en el segundo componente a determinar en este apartado que es el precio de los servicios ofrecidos.

Tenemos entonces que *“el coste es un concepto de la contabilidad que se refiere al valor del consumo de los recursos que han sido necesarios para poder producir productos o prestar servicios.”* (Ajuntament de Barcelona, 2020) Respecto a la gestión de costos en los proyectos para Lledó Rivarola, (2007) citado por Oliveros Villegas & Rincón de Parra, (2012, p.137) *“la Gestión de los Costos en los Proyectos se orienta hacia los procesos necesarios para asegurar que el proyecto se cumpla dentro del presupuesto establecido”*; por su parte para Diaz Burgos, (2019, p.86) la gestión de costos es

Un proceso que involucra la organización de todos los recursos necesarios para finalizar los objetivos del proyecto dentro del presupuesto que ha sido aprobado inicialmente. Es necesario ejecutar una serie de procesos (planificar, estimar, presupuestar y controlar) coordinados con los demás procesos de la gestión de proyectos.

Para el caso de este emprendimiento vamos a encontrar inmersos en los costos elementos a los que ya se han hecho referencia en secciones anteriores como lo son: Página web, Mercadeo Digital y Redes Sociales, Capacidad Humana, Canales y una sección posterior a esta que es el equipo emprendedor. En cada una de estas secciones se profundizará en los elementos allí predispuestos.

Existe un grupo de componentes que podrían hacer parte de un mismo grupo de trabajo, puesto que la página web, el mercadeo digital y redes sociales y los canales se encuentran ligados de una u otra forma y como se mencionó con anterioridad estas no buscan ser adelantados de forma directa, por el contrario, se cuenta con una tercerización en este ámbito no solo por el grado de experticia que requiere sino porque se considera que es la manera más segura de conseguir resultados y no perder el dinero invertido.

La primera determinación entonces fue realizar un análisis de datos (PMI, 2017) que permitió concluir que no se realizaría de una manera directa, sino que por el contrario, se contrataría a personal directamente para que trabaje en estas áreas. La segunda fue asesorarse para investigar los requerimientos técnicos necesarios en cada uno de los componentes como lo son la página web, el mercadeo digital y las redes sociales y en los canales. Por último, se tomó la determinación de realizar cotizaciones con los parámetros identificados. Se consiguió a la empresa Estructurando Marketing Digital y Ventas para adelantar estos tres componentes, la cual cobra \$10.710.000, pagables a lo largo de seis meses por la realización de la página web y contenido para esta, además de ajustes al diseño, contenidos y realización de métricas.

En cuanto a las redes sociales, mercadeo digital y la utilización de los diversos canales identificados, esta empresa cobra \$14.280.000 por cuatro meses de servicio, lo que da un costo mensual de \$3.570.000 que se mantendrían en caso de que la estrategia diseñada e implementada brinde resultados.

En el mismo sentido que el componente anterior, se contratará a una persona externa encargada de llevar los servicios contable y financieros los cuales serán validados y complementados por el equipo emprendedor, que cuenta con conocimientos específicos en estas áreas de acuerdo a una estimación análoga (PMI, 2017, p.244); de esta forma se determinó que el valor por estos servicios sería de \$1.500.000 mensuales.

Por otra parte, se encuentra el talento humano con el que va a contar el emprendimiento que consta en un principio, de un equipo emprendedor de tres personas y un personal de ventas y de guianza turística. Para este personal se ha realizado un estudio de mercado empleando entre otras compañías del sector turismo y portales de empleo para determinar las asignaciones salariales de cada uno de estos. El equipo emprendedor contará con ingresos una vez la empresa genere utilidades que serán de acuerdo a los valores relacionados en la Tabla 12 descrita a continuación.

	Salario que recibe x mes	Costo del Salario para la empresa x mes
Guía turístico 1	877.803	1.479.684
Guía turístico 2	877.803	1.479.684
Guía turístico 3	877.803	1.479.684
Promotor Turístico	1.300.000	1.714.405
Contable y Financiero	1.500.000	

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de precio para este emprendimiento está fundamentada en que existen otras características que se apuntan como las diferenciales mencionadas en un principio y por esta razón, no se pretende que el precio sea un elemento de ventaja competitivo. No obstante, el precio debe ser igualmente competitivo para que los usuarios consideren los servicios ofrecidos atractivos, por eso han sido tenidos en cuenta precios de la competencia, los costos y la propuesta de valor.

Para lograr este cometido, se han determinado los costos de los servicios de los circuitos turísticos ofrecidos realizando una estimación *Bottom-Up* (PMI, 2017) en donde se han encontrado los precios de cada uno de los distintos componentes para después determinar el valor conjunto de los mismos y el precio que tendrán para los usuarios.

Los precios de los hoteles corresponden a las tarifas para operadores turísticos de dichos hoteles para el año 2019. Por su parte los precios de los desplazamientos terrestres son el resultado de varias cotizaciones y la escogencia de los precios más favorables. Finalmente se estableció el precio de los tours guiados con base a los precios existentes en la competencia y a las referencias establecidas por el Gobierno nacional para algunos destinos. A continuación, son presentados dichos precios.

Tabla 14 Precios de hoteles

Municipio	Hotel	Precio por noche para operador hoteles
Riohacha	Hotel Taroa	303.229
	Hotel Villa Elina	239.198
Mayapo	Hotel Wayira Beach	260.000
Palomino	Aite Eco Hotel	426.400
	Hotel Matuy	219.252
Dibulla	Casa Dibulla Hotel Boutique	

		279.900
	Playa Kai Glamping	199.454
Albania	Hotel Waya Guajira	262.614
Cabo de la vela	Ranchería Utta	130.014
	Pargo Dorado	90.013
	Ranchería Paraíso y Dividivi	150.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Precios de transporte

Transporte	Por día (Hasta 4 personas)	C/U Estándar	Distancias largas	Distancias Cortas
	450.000	112.500	225.000	50.000

Fuente: Elaboración propia

Por medio de la metodología de “juicio de expertos” se determinó que tanto para el hospedaje como para los servicios de transporte el emprendimiento recibirá el 10% de estas tarifas, por lo que estos servicios son prestados mediante alianzas de acuerdo con lo determinado en el presente documento.

Tabla 16 Tarifas de servicios

Tours	Transporte	Guía	Total
Camarones	50.000	150.000	200.000
Parque Nacional Natural Macuira-	50.000	150.000	200.000

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los Tours, se estima recibir el 10% de los costos de transporte y los \$150.000 pesos por la guianza dado que estos servicios son prestados por el personal de Experience Tours. Con base a lo anterior y a los diseños de circuitos turísticos se determinaron los precios que son presentados en las siguientes tablas:

Tabla 17 Tarifas circuito turístico 1 (6 noches)

Circuito #1 Hospedaje 6 7 días	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	TOTAL
	Riohacha	Ranchería	Palomino	Dibulla	Camarones-Mayapo	Myapo	Regreso	
	A	303.229	150.000	426.400	279.90	260.000	260.000	

					0				9
	B	239.198		219.252	199.454				1.327.904

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Tarifas circuito 1 transporte tour + servicios

Transporte +Tour +Servicios ET	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Servicios ET	Total
	50.000	50.000	112.500	112.500	200.000		112.500	250.000	887.500

Elaboración propia

Tabla 19 Circuito 1

Circuito #1					
Hospedaje + Transporte +Tour+ Servicios ET		VALOR TOTAL	PROMEDIO	GANANCIAS	PROMEDIO
		A	2.567.029	2.391.217	616.703
B	2.215.404	581.540			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Tarifas circuito turístico 2 (7 noches – 8 días)

#2	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	TOTAL
Circuito #2 Hospedaje 7 noches 8 días	Riohacha	Camarones-Cabo de la Vela	Cabo de la Vela	Cabo de la Vela	Ensenada Masich-Cabo de la Vela	Parque Nacional Natural Macuira-Cabo de la Vela	Punta Gallinas -Cabo de la Vela	Regreso	
	A	303.229	150.000	130.014	130.014	130.014	130.014	130.014	1.103.299
B	239.198		90.013	90.013	90.013	90.013	90.013		689.263

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Tarifas circuito turístico 3 (6 noches – 7 días)

Circuito #3 Hospedaje 6 noches 7 días	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	TOTAL
	Riohacha	Ranchería	Ranchería-Camarones	Maicao-Albania	Albania (Cerrejón)	Dibulla	Regreso	
A	303.229	150.000	150.000	262.614	262.614	279.900		1.408.357
B	239.198					199.454		1.263.880

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Tarifas circuito 2 transporte + servicios

Transporte	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Servicios ET	Total
------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------------	-------

+Tour +Servicios ET	50.000	50.000	200.000	225.000		112.500	112.500	250.000	1.000.000
------------------------------------	--------	--------	---------	---------	--	---------	---------	---------	-----------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Tarifas circuito 3 transporte + tour + servicios

Circuito #3						
Hospedaje Transporte +Tour+ Servicios ET	+	A	TOTAL	PROMEDIO	GANANCIAS	PROMEDIO
			2.408.357	2.336.119	600.836	593.612
		B	2.263.880		586.388	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar del costeo de cada uno de estos circuitos, existen dos opciones para cada uno debido a que en algunos lugares hay dos opciones de hospedaje. Así, se construyó una opción "A" con los hospedajes más costosos, una opción "B" con los hospedajes más económicos y un valor por los servicios prestados por parte de Experience Tours.

Este ejercicio ha dejado como resultado el costeo para cada uno de los tres circuitos turísticos diseñados como turismo etnográfico de Experience Tours en el departamento de La Guajira, en los cuales se contemplan servicios de transporte terrestre, hospedaje, acompañamiento y guianza, además de interacción, conocimiento con la cultura ancestral Wayuu y la posibilidad de dar recursos para desarrollar proyectos para estas comunidades. Servicios por los que se cobra un precio competitivo, teniendo en cuenta que se realizó un proceso de benchmarking (ver tabla 24) junto con un proceso de estimación de costos descrito a lo largo de este capítulo, para determinar el precio de cada uno de los circuitos que se ofertan, a esto debe agregársele el proceso de validación del producto que se mencionó en la sección de entrevistas Semi Estructuradas.

Tabla 24. Benchmarking precios.

Empresa	Gwmon	Guajira Tours	Macuira Tours	Experience Tours
Plan	Guajira Aventurero. 5 noches y seis días por \$1.599.000	Fantástica Guajira. 6 noches y 7 días. \$4.157.933	Pausayu. 4 noches y 5 días. \$1.450.000	Circuito 1: 6 noches y 7 días. \$2.391.217 Circuito 2: 7 noches y 8

	por persona, mínimo 2 personas.			días. \$1.983.781. Circuito 3: 6 noches y 7 días. \$2.336.119
	Guajira Explorador. 4 días y 3 noches, mínimo 2 personas. \$1.299.000	Tradiciones Mitos y Leyendas de La Guajira. 5 noches y 6 días. \$3.761.258	Wuinpumuin. 4 días y 3 noches. \$1.250.000	
Costo promedio por noche	Guajira aventurero: \$319.800 Guajira Explorador: \$324.750	Fantástica Guajira: \$692.999 Tradiciones Mitos y Leyendas de La Guajira: \$752.251	Pausayu: \$362.500 Wuinpumuin: 416.666	Circuito 1: \$398.536 Circuito 2: \$283.397. Circuito 3: \$389.353

Fuente elaboración propia con datos de: (Guajira Tours, 2020; Gwo Mon, 2020; Macuira Tours, 2020)

5.6. Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor está conformado en primera instancia, por el fundador de la empresa quien será el encargado del área administrativa del proyecto además de la estructuración de los proyectos para las comunidades. Por parte del fundador se cuenta con experiencia en relacionamiento con comunidades, además de experiencia en el sector turístico por un emprendimiento previamente realizado en el segmento del turismo de salud, y cuenta con conocimientos en gestión y evaluación de proyectos al ser candidato a Magister en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión de la Universidad Externado de Colombia.

El equipo esta complementado por el internacionalista Carlos Franco quien cuenta con vasta experiencia en relacionamiento con comunidades y consulta previa, y específicamente ocho años de experiencia en relacionamiento con comunidades indígenas del departamento de la Guajira.

Él será la persona encargada del relacionamiento con las comunidades y trabajar en conjunto con ellas para que desarrollen las actividades turísticas y permitan desarrollar los proyectos dentro de sus territorios. También pertenece al equipo, Cristian Barton quien es administrador de empresas con experiencia en el sector turístico y quien será el encargado en un principio de las ventas, además de conseguir y mantener las alianzas estratégicas y de realizar las gestiones necesarias para que no les falte nada a los turistas que viajen con Experience Tours.

Será contratada una persona externa a la compañía para ser será la encargada de la contabilidad y del análisis financiero de la empresa. Se empleará un grupo de ventas que dependerá en número de personal e ingresos en parte de las ventas que se realicen, como ya se mencionó uno de los emprendedores será el encargado de las ventas en un comienzo al igual que el fundador asistirá esta parte en un comienzo mientras se alcanzan las ventas necesarias para contratar personal exclusivo para esta tarea. Por último, se tendrá un equipo de guías turísticos que cuenten con certificación de Guía Turístico del SENA y sean de la Guajira.

5.7. Métricas financieras

Partiendo de la base de que el presente proyecto se encuentra en estado de validación este componente es evaluado para esta fase y no cuenta con el detalle de una empresa de servicios que ya se encuentre en funcionamiento. A pesar de esto busca brindar con la mayor cantidad de detalles posibles para poder contar con una evaluación lo más realista posible y para ello se realizaron distintas proyecciones que posibilitan un análisis financiero.

En un primer lugar, hay que aclarar que el proyecto fue analizado para un horizonte de cinco años en donde se realizan unas proyecciones respecto a los resultados del ejercicio en el primer año y unas proyecciones posteriores utilizando unos supuestos de crecimiento de ventas, costos e inflación. Para el aumento de los costos e inflación se realizó una proyección para encontrar la inflación implícita con los valores históricos de la inflación y respecto al aumento en el crecimiento en las ventas, se estableció a través de una estimación análoga y de proyecciones establecidas mediante un estudio de STATISTA (Statista, 2019).

En cuanto al CAPEX del proyecto, se estimó que este debía lograr poner en funcionamiento la compañía y para lograr esto, el CAPEX busca cubrir los gastos iniciales de la empresa. Para el logro de tal objetivo se planteó que este contemplara el valor de la página web, más el valor de la

publicidad, la creación de contenidos y el manejo SEM y SEO de la página, más las redes sociales por los cuatro meses que establece la compañía con la que se va a realizar dicha actividad y con tres meses de arriendo del espacio de coworking, adicional a esto se sumaron dos meses de salarios. Esto da como resultado \$36.558.600 que serán invertidos de parte del emprendedor. En la tabla a continuación se vislumbran los supuestos aquí mencionados al igual que los de los párrafos anteriores, como se mencionó con anterioridad estos fueron los supuestos utilizados para la realización de las estimaciones y proyecciones financieras.

Tabla 25: Supuestos

Supuestos					
Ganancia de los paquetes	10%				
Capex	36.558.600				
Impo Renta	0%				
Parafiscales agencias de viajes	2,5*1000 de los IO				
Inflación	3,26%	3,35%	3,43%	3,50%	3,56%
Crecimiento en Vtas	6%				
Statista	4%				
Proyecto análogo	8%				

Este escenario da lugar al establecimiento del Balance Inicial de la compañía en el cual el CAPEX al ser el aporte del emprendedor se establece como el dinero en bancos disponible y se establece a la página web como parte de los activos corrientes de la compañía, ambos elementos dan lugar al capital social con el que se cuenta.

Tabla 26: Balance Inicial

Balance Inicial			
Activos		Pasivos	
Activos corrientes	\$ 36.558.600	Pasivos corrientes	\$ -
Página web	\$ 10.710.000		
Bancos	\$ 25.848.600		
Crédito			
Activo no corrientes		pasivos no corrientes	\$ -
Total Activos	\$ 36.558.600	Total Pasivos	\$ -

Patrimonio	\$ 36.558.600
Capital Social	\$ 36.558.600
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 36.558.600

Respecto a las proyecciones de ventas, las cantidades fueron obtenidas mediante una proyección análoga (PMI, 2017), en donde se consultó a una persona con más de 30 años experiencia en el sector, desde la venta de paquetes turísticos, es de resaltar que se ayudó en estas estimaciones y que el emprendedor cuenta con cuatro (4) años de experiencia en el sector por medio de un emprendimiento de turismo médico. Así se proyectaron las cantidades en tres escenarios para establecer una estimación de tres valores, con los siguientes escenarios: uno pesimista, uno optimista y otro más probable⁸; con las estimaciones obtenidas se realizó una ponderación utilizando la siguiente “*formula Distribución Beta: $qE=(qO+4qM+qP)/6$* ” (PMI, 2017, 145). Dichas estimaciones pueden encontrarse en el Apéndice C, en las pestañas de estimaciones.

A partir de estas estimaciones en cuanto a las cantidades vendidas para cada uno de los paquetes se establecieron las ventas para el primer año de funcionamiento del emprendimiento, para esto se cruzaron los valores promedios de los circuitos prediseñados con las unidades estimadas de ventas de cada uno. A continuación, son presentadas las cifras de ventas obtenidas, estas pueden apreciarse con mayor detalle en el apéndice C, en la pestaña titulada ventas, de la misma forma que en la pestaña titulada circuitos se observa el valor de estos y los promedios obtenidos en estos valores.

Tabla 27: Ventas

Ventas													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Circuito 1	-	398.536	3.586.825	16.339.979	7.970.722	17.137.052	22.318.021	16.339.979	14.745.835	29.093.134	19.528.268	38.259.464	185.717.815
Circuito 2	991.891	3.636.932	6.281.973	16.200.878	9.918.905	19.176.550	22.152.221	15.208.988	17.854.029	27.772.934	13.886.467	27.772.934	180.854.701
Circuito 3	3.114.825	15.574.123	23.750.538	62.685.846	42.439.486	73.587.733	88.772.503	62.296.493	59.181.669	100.842.449	65.800.671	121.478.162	719.524.498
Total ventas	4.106.715	19.609.591	33.619.336	95.226.704	60.329.113	109.901.334	133.242.745	93.845.460	91.781.533	157.708.517	99.215.406	187.510.560	1.086.097.014

Junto a las estimaciones de ventas se realizaron unas de los costos y gastos del emprendimiento los cuales se encuentran detallados en la sección del precio y que se encuentra complementado en la pestaña de costos y

⁸ Dichas proyecciones se encontraban creadas previamente a la crisis del COVID-19 por lo que este y sus consecuencias económicas no fueron tenidas en cuenta como una variable dentro de las proyecciones.

gastos del apéndice C, adicionalmente estos son presentados en la siguiente tabla; el conjunto de estas estimaciones, permitieron contar con los insumos necesarios para establecer el Estado de Resultados el cual también es presentado a continuación, resaltando que las proyecciones de los años subsiguientes a 2020 son realizadas con los supuestos establecidos.

Tabla 28: Costos y Gastos

Costos y gastos													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Salarios	7.653.457	7.653.457	7.653.457	7.653.457	7.653.457	7.653.457	7.653.457	7.653.457	7.653.457	7.653.457	7.653.457	7.653.457	91.841.484
Publicidad y mercadeo	3.570.000	3.570.000	3.570.000	3.570.000	3.570.000	3.570.000	3.570.000	3.570.000	3.570.000	3.570.000	3.570.000	3.570.000	42.840.000
Página web	1.785.000	1.785.000	1.785.000	1.785.000	1.785.000	1.785.000	1.785.000						10.710.000
Proyectos Comunidades	84.137	414.124	635.924	1.678.099	1.130.115	1.970.267	2.372.273	1.663.217	1.597.004	2.708.801	1.746.343	3.235.270	19.235.573
Arrendamiento	2.356.200	2.356.200	2.356.200	2.356.200	2.356.200	2.356.200	2.356.200	2.356.200	2.356.200	2.356.200	2.356.200	2.356.200	28.274.400

Tabla 29: Estado de Resultados

Estado de Resultados					
	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	1.086.097.014	1.150.719.786	1.219.187.614	1.291.729.277	1.368.587.169
Costo de Ventas	893.741.280	922.862.911,46	953.771.945,57	986.482.430,92	1.021.003.458,47
Utilidad Bruta	192.355.734	227.856.875	265.415.668	305.246.846	347.583.710
Gastos de Administración	130.825.884	135.088.709,58	139.613.175,22	144.401.337,36	149.454.526,74
Gastos de Depreciación					
Gastos de Ventas	62.075.573	64.098.241,50	66.245.055,20	68.516.990,24	70.914.678,06
Amortizaciones	10.710.000				
Utilidad Operacional	- 545.723	28.669.924	59.557.438	92.328.518	127.214.505
Gastos Financieros					
Utilidad Gravable	- 545.723	28.669.924	59.557.438	92.328.518	127.214.505
Impuestos	- 1.364	71.675	148.894	230.821	318.036
Utilidad Neta	- 544.359	28.598.249	59.408.544	92.097.697	126.896.469

En cuanto al margen EBITDA, una razón financiera que resulta de dividir el EBITDA sobre las ventas del periodo y que “indicando entonces cuántos pesos de resultados antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización e ítems extraordinarios fue posible que la empresa generara por cada peso de ventas realizado” (García Serna, 2009). Se identifica que este inicia en un 2% en el primer año de operación y llega al 10% en el quinto año de operación, mostrando un mejor resultado año a año respecto a las ventas.

En este mismo sentido, se encuentra un margen neto resultante de dividirla utilidad Neta en las ventas del periodo, que inicia en un 1% y evoluciona hasta llegar a un 10%, lo que muestra un buen comportamiento en el manejo de la empresa, pues hay un mejor manejo de los costos con el pasar del tiempo. En contraste, el margen bruto considerado como la razón financiera que contrasta la utilidad bruta con las ventas es del 18% el primer año y llega a 25% en el quinto año, indicando que desde la puesta en funcionamiento de la compañía se cuenta con un importante margen respecto a la venta de cada servicio, lo que muestra que se realizó un buen trabajo en la construcción de los circuitos y los costos de estos.

En lo concerniente al Valor Actual Neto [VAN] este es del orden de los \$168.025.592 para obtener dicho valor se calcularon los flujos de caja libre proyectados para los periodos de análisis del proyecto y se utilizó una tasa del 15%, dado que este sería el costo de oportunidad del inversionista. Este ejercicio nos muestra el valor neto de los flujos de efectivo del emprendimiento ya que trayendo los flujos de caja y descontándolos a la mencionada tasa de interés, se tiene cuanto se está ganando en términos monetarios, lo cual es una cifra muy atractiva.

La Tasa Interna de Retorno [TIR] para el periodo de cinco años es de un 87%, lo que es un excelente indicador pues nos muestra que el proyecto es viable pues muestra una tasa de rentabilidad bastante atractiva para una inversión, teniendo como supuesto la reinversión de los flujos producidos.

El VNA y la TIR permiten evaluar la viabilidad del proyecto y son indicadores que ayudan a comparar este con otros proyectos al momento de invertir, se considera que por los resultados obtenidos en ambos casos es un proyecto atractivo en el cual resultaría deseable invertir si solo se consideraran estos elementos de análisis (Microsoft, s.f.).

Lo anterior muestra un comportamiento típico de un emprendimiento en donde no se empieza con los mejores resultados económicos pero que con una idea de negocio bien desarrollada y estructurada, logra obtener beneficios económicos con el pasar del tiempo. Lo anterior acompañado de un margen bruto alto desde el inicio de las operaciones y unos márgenes EBITDA y Neto ascendentes que muestran comportamientos deseables desde el aspecto financiero de la empresa.

En términos generales, la empresa muestra un comportamiento financiero sólido que permite creer en que es una inversión rentable y con una sostenibilidad en el tiempo. A pesar de esto, la empresa requiere un excelente manejo financiero, pues los márgenes en los primeros años son muy bajos y pequeñas variaciones podrían afectarla seriamente. En este mismo sentido, una buena gestión administrativa es idónea para el éxito del negocio, de la misma manera en que lograr el financiamiento de alguna de las iniciativas gubernamentales identificadas, dado que esto significaría una inyección de capital en los primeros años que como ya se mencionó, son los años menos productivos para el negocio.

Adicionalmente, resulta pertinente resaltar que una de las promesas de valor además de las finalidades de este emprendimiento social, es ayudar a las comunidades de La Guajira por lo que estos resultados financieros, aunque pertinentes, no son el único factor para considerar al momento de evaluar el negocio, sin mencionar que ayudar a estas comunidades implica un esfuerzo financiero.

6. Plan de Implementación

Como último elemento encontramos al Plan de Implementación, en “donde se expone la importancia de realizar una planificación sistemática y de identificar la ruta crítica de procesos antes de crear la empresa.”(Industria y Turismo Ministerio de Comercio, 2010) En este debe darse una planificación lo más realista posible dado que este impacta directamente en la puesta en funcionamiento del plan de negocios, este realismo y seriedad del plan son una herramienta útil para poder conseguir financiamiento y saber sortear los riesgos previamente identificados. (Industria y Turismo Ministerio de Comercio, 2010)

En esta etapa se identifican las tareas para posteriormente clasificarlas en paquetes de trabajo y de esta manera poder crear un cronograma en donde se identifiquen las tareas y paquetes de trabajo con los objetivos específicos que cumplen, costos, responsables y tiempo.

En este sentido se identificaron seis paquetes de trabajo con 54 actividades, para estos paquetes de trabajo y actividades se establecieron unos tiempos de ejecución, medidos en días, cada día hace referencia a un día laboral colombiano es decir 8 horas de trabajo. Así mismo se estableció la red teniendo en cuenta los predecesores y sucesores entre actividades al igual que los tiempos de cada una de estas.

En la figura XVI se puede apreciar la Estructura de Desglose de Trabajo donde se establecen los paquetes de trabajo y las actividades identificadas, estas mismas se encuentran ubicadas en la tabla 24 donde además se encuentra el tiempo estimado para cada actividad. La red hecha a partir de estos datos se encuentra en el apéndice D en la tercer pestaña titulada RED, dicha red da como resultado dos rutas críticas, estas son las siguientes:

RC1:

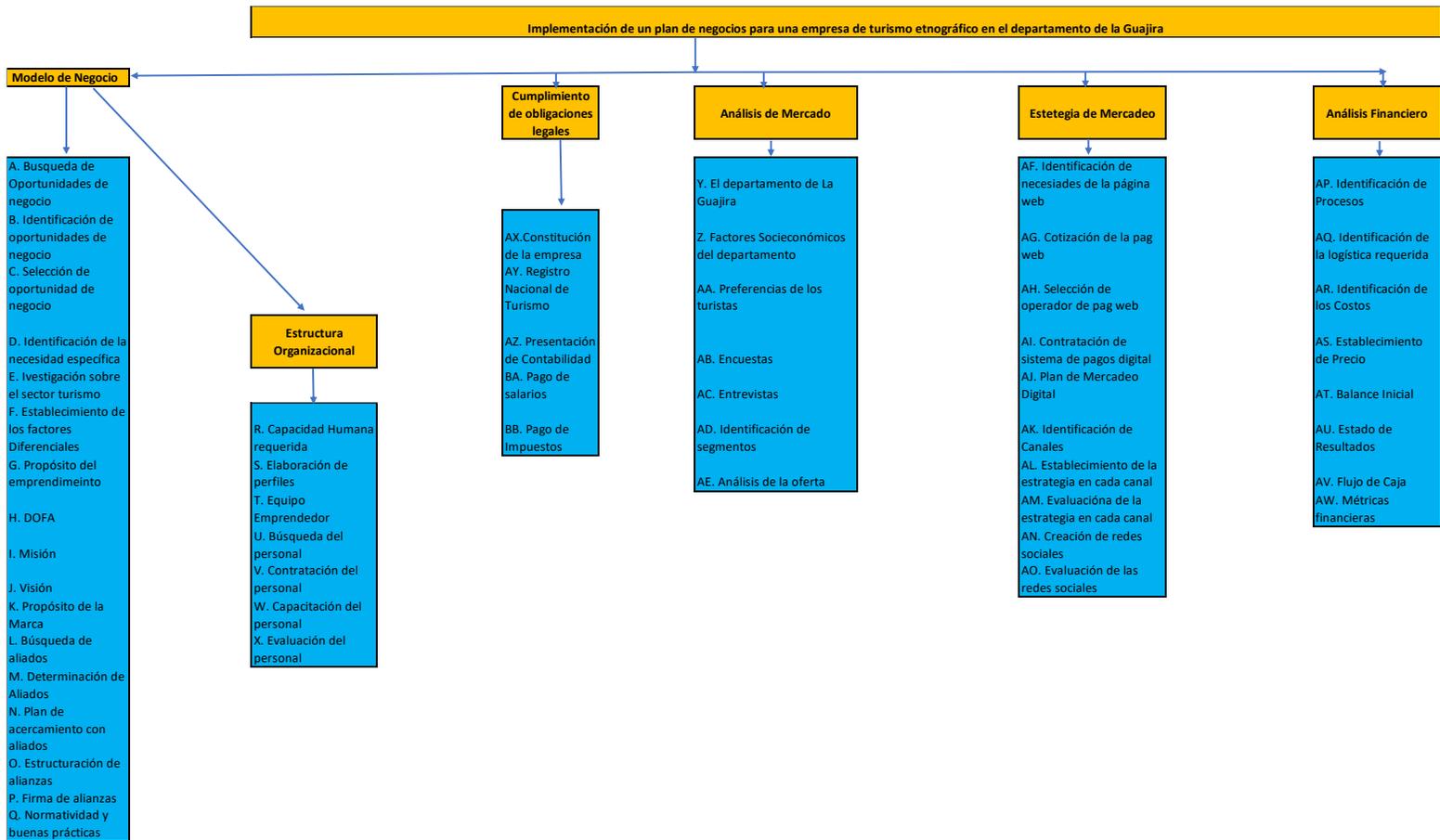
A,B,C,F,H,K,L,M,R,S,AF,AG,AH,AP,AQ,AR,AJ,AK,AL,AN,AS,AT,AU,AV,AW,AX,AY,N,O,P,BB,FIN.

RC2:

A,B,C,AA,H,K,L,M,R,S,AF,AG,AH,AP,AQ,AR,AJ,AK,AL,AN,AS,AT,AU,AV,AW,AX,AY,N,O,P,BB,FIN.

Estas rutas críticas muestran las actividades a las cuales hay que prestarles más atención pues no tienen margen para retrasos y una afectación en los tiempos de afectación de una de estas actividades retrasaría todo el proyecto.

Figura XVI: Estructura de Desglose de Trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30. Actividades y tiempos estimados

Proyecto	Implementación de un plan de negocios para una empresa de turismo etnográfico en el departamento de la Guajira	
Nombre de la Iniciativa	Experience Tours	
Nivel	Nombre del Elemento	Tiempo Estimado (días)
Modelo de Negocio		
	A. Búsqueda de Oportunidades de negocio	5
	B. Identificación de oportunidades de negocio	3
	C. Selección de oportunidad de negocio	1
	D. Identificación de la necesidad específica	3
	E. Investigación sobre el sector turismo	8

	F. Establecimiento de los factores Diferenciales	15
	G. Propósito del emprendimiento	3
	H. DOFA	1
	I. Misión	0,5
	J. Visión	0,5
	K. Propósito de la Marca	2
	L. Búsqueda de aliados	8
	M. Determinación de Aliados	2
	N. Plan de acercamiento con aliados	3
	O. Estructuración de alianzas	3
	P. Firma de alianzas	30
	Q. Normatividad y buenas prácticas	3
Estructura Organizacional		
	R. Capacidad Humana requerida	5
	S. Elaboración de perfiles	5
	T. Equipo Emprendedor	1
	U. Búsqueda del personal	20
	V. Contratación del personal	10
	W. Capacitación del personal	15
	X. Evaluación del personal	12
Análisis de Mercado		
	Y. El departamento de La Guajira	3
	Z. Factores Socioeconómicos del departamento	5
	AA. Preferencias de los turistas	15
	AB. Encuestas	30
	AC. Entrevistas	10
	AD. Identificación de segmentos	1
	AE. Análisis de la oferta	20
Estetegia de Mercadeo		
	AF. Identificación de necesidades de la página web	5
	AG. Cotización de la pag web	30
	AH. Selección de operador de pag web	2
	AI. Contratación de sistema de pagos digital	5
	AJ. Plan de Mercadeo Digital	15
	AK. Identificación de Canales	5
	AL. Establecimiento de la estrategia en cada canal	10
	AM. Evaluación de la estrategia en cada canal	12

	AN. Creación de redes sociales	3
	AO. Evaluación de las redes sociales	12
Análisis Financiero		
	AP. Identificación de Procesos	3
	AQ. Identificación de la logística requerida	3
	AR. Identificación de los Costos	3
	AS. Establecimiento de Precio	5
	AT. Balance Inicial	1
	AU. Estado de Resultados	2
	AV. Flujo de Caja	2
	AW. Métricas financieras	2
Cumplimiento de obligaciones legales		
	AX. Constitución de la empresa	10
	AY. Registro Nacional de Turismo	15
	AZ. Presentación de Contabilidad	1
	BA. Pago de salarios	12
	BB. Pago de Impuestos	1

Fuente: Elaboración Propia

7. Recomendaciones y conclusiones

Experience Tours resulta un proyecto atractivo, se ha analizado desde distintas perspectivas como el análisis de tendencias, de diferencias respecto a la competencia y desde el aspecto financiero entre otras, y se ha encontrado que es un proyecto con mucho potencial.

Se debe tener en cuenta que debido a que el sector de servicios de turismo se encuentra en auge en Colombia, va a tener una alta oferta de nuevos proyectos presentados, lo que representa una oportunidad y un reto para este emprendimiento. Es un reto porque deberá seguir innovando dentro del mercado a través de los puntos diferenciales de operar, es decir a través de los tres circuitos turísticos y de reinvertir sus ganancias en proyectos para las comunidades del departamento de La Guajira. Los aspectos mencionados pueden resultar atractivos en la actualidad, pero en un mercado en constante evolución como en del sector turismo, deben irse incluyendo nuevos ámbitos diferenciadores y disruptivos para no perder esta ventaja competitiva. Y, por otro lado, es una oportunidad ya que, si se

implementa en estos momentos, se encontraría frente a un mercado en expansión y con amplias posibilidades de triunfar.

Se resalta la experiencia con la que se cuenta por parte del emprendedor en el sector turismo, al mismo tiempo que se valoran los retos que representa la construcción y posicionamiento de un negocio on-line, en donde las ventas digitales serán el núcleo central del proyecto.

Se deben atender los tres segmentos de mercado identificados por medio de los canales que se establecieron, generando mensajes claros y atractivos para este público y teniendo presente las particularidades del sector en el que se va trabajar, pues hay factores claros como la estacionalidad que no deben dejarse de lado, así mismo, los incentivos tributarios presentados por el Gobierno Nacional representan un atractivo adicional para realizar el proyecto en este momento.

En conclusión, Experience tours es un proyecto el cual se recomienda realizar apuntalando en los diferenciadores planteados y propendiendo por posicionar la marca a nivel de los usuarios, y de las comunidades del departamento. Se considera importante actuar con la mayor integridad cumpliendo la promesa de realizar proyectos en pro de las comunidades y ofreciendo servicios de la mejor calidad, al mismo tiempo que se sugiere lograr acceder a alguna de las alternativas o programas de emprendimiento del Gobierno para tener un mayor respaldo económico y de posicionamiento. Finalmente, es de resaltar que, aunque la generación de ganancias no es el único móvil de este emprendimiento al ser un emprendimiento social, se consigue una rentabilidad financiera a la vez que se contribuye a las comunidades de La Guajira.

Referencias

Ajuntament de Barcelona. (2020). *¿Qué son los costes?*

- <https://ajuntament.barcelona.cat/estrategiaifinances/es/¿qué-son-los-costes>
- Angarita, J. R. Q. (2007). Teoría de las Necesidades de Maslow. *Obtenido de Teoría de Las Necesidades de Maslow: Http://Doctorado. Josequintero. Net/Documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero. Pdf.*
- Bonilla Hernández, R. A. (2014). *Los Sonidos de la Historia un Producto de Turismo Cultural para Bogotá.* Universidad Externado de Colombia.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Constituya su empresa como persona natural, persona jurídica o establecimiento de comercio.* <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>
- Cámara de Comercio de la Guajira. (2017). *Informe socioeconomico de la guajira.*
- Cámara de Comercio de La Guajira. (2019). *Informe Socioeconómico del Departamento de La Guajira 2018.*
- Casta, H. (2016). *Las comunidades indígenas y los atractivos naturales de sur de Colombia ETHNIC TOURISM . Indigenous communities and the natural attractive of southern Colombia Resumen Summary.* 3, 61–71.
- CENTRO DE ESTUDIOS EN MERCADEO UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. (2018). *Guía de Investigación de Mercados.*
- Cuesta Fernández, F. (1998). *La Empresa Virtual* (17th ed.).
- Cultural, S. . (1999). *Diccionario de Marketing. Del Libro: Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 110., 400 (110).* <https://doi.org/978-84-8055-255-4>
- David, F. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases.* Pearson.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Sistema de Estadísticas Territoriales.* <https://territdata.dnp.gov.co/#/>
- Diaz Burgos, D. F. (2019). *Seminario Gestión de Costos primer semestre 2019, MAGEPI XVI.*
- El Espectador. (2018, February 21). *Así se ve el futuro del turismo en Colombia.* <https://www.elespectador.com/economia/asi-se-ve-el-futuro-del-turismo-en-colombia-articulo-740208>
- El Tiempo. (1998). *DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA CELEBRA 33 AÑOS DE SU CREACIÓN.* <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-744773>
- Encolombia.com. (n.d.). *Departamento de La Guajira.* Retrieved October 28, 2018, from <https://encolombia.com/educacion-cultura/geografia/departamentos/la-guajira/>
- Escappy. (2019). *Escappy.* <https://www.escappy.com.co/>
- Euromonitor. (2018). *Travel in colombia.* In *Euromonitor International* (Issue Septembrer).
- Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Universidad Externado de Colombia. (2018). *Normas técnicas sectoriales en turismo sostenible.* <https://www.uexternado.edu.co/administracion-empresas-turisticas-hoteleras/normas-tecnicas-sectoriales-turismo-sostenible/>
- Guajira Tours. (2020). *Guajira Tours.*

- <https://www.guajiratours.com/tradicionesmitosyleyendasguajira>
- Gwo Mon. (2020). *Gwo Mon*. https://gwomonviajes.com/guajira-aventurero/?gclid=CjwKCAjwsan5BRAOEiwALzomX3uHVYdxIAwP5cuF97maJSr3s2k9qG-gliNuLV51LZ9Xg6-AI87ITxoCwbMQAvD_BwE
- INNpuls Colombia. (2018). *MinCIT e INNpuls Colombia lanzarán línea de apoyo para emprendedores e innovadores de la Economía Naranja*.
- Kutschera, S. (2018). *9 tendencias de viajes que impulsarán la industria de turismo en 2019*. <https://www.trekksoft.com/es/blog/9-tendencias-viajes-que-impulsaran-industria-turismo-2019>
- La República. (2018). *Los siete pilares del nuevo Plan Sectorial de Turismo que presentará el Gobierno*. <https://www.larepublica.co/economia/los-siete-pilares-del-nuevo-plan-sectorial-de-turismo-que-presentara-el-gobierno-2772501>
- Macuira Tours. (2020). *Macuira Tours*. <https://macuiratours.com/es>
- MArtín Ortega, F. (2017). *Google Adwords Diseñ tu estrategia ganadora* (Primera Ed). Ediciones de la U.
- Microsoft. (n.d.). *Déjese llevar por el flujo de efectivo: calcular el VNA y la TIR en Exce*. Retrieved April 19, 2020, from <https://support.office.com/es-es/article/déjese-llevar-por-el-flujo-de-efectivo-calcular-el-vna-y-la-tir-en-excel-9e3d78bb-f1de-4f8e-a20e-b8955851690c>
- MINCIT. (2019). *CITUR*.
http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_motivo_viaje/all/6
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *Información : Perfiles Económicos Departamentales*.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). *Manual para la Elaboración de planes de negocios*.
- Montes, S. (2018, September 7). *Colombia tiene el crecimiento interanual de turistas más alto de Suramérica*.
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-tiene-el-crecimiento-interanual-de-turistas-mas-alto-de-suramerica-2768065>
- Nash, D. (2000). Ethnographic Windows on Tourism. *Tourism Recreation Research*, 25(3), 29–36.
<https://doi.org/10.1080/02508281.2000.11014922>
- OJEDA, Y. G., & GARCÍA, E. V. (2008). Guía Para La Identificación Y Análisis De Los Procesos De La Universidad De Málaga. *Universidad de Malaga*, 40.
http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf
- Oliveros Villegas, M. Á., & Rincón de Parra, H. (2012). Lineamientos Generales Control De Los Costos En Los Proyectos: Un Caso De Análisis. *Revista Universo Contábil*, 135–148.
<https://doi.org/10.4270/ruc.2012326>
- Olmos Juarés, L., & García Cebrián, R. (2016). *Estructura del mercado turístico* (2da ed.).
https://books.google.com.co/books?id=mfj_CwAAQBAJ&pg=PA80&dq=turismo+etnográfico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwip34Xd-PDgAhVBrIkKHSewByQQ6AEINjAC#v=onepage&q=turismo-etnográfico&f=false

- Patricia Mejía González, L., & Yanet Bolaño Rodríguez, L. (2014). LA CALIDAD DE LAS OFERTAS TURISTICAS EN EL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA-COLOMBIA 1 QUALITY OF TOURIST SUPPLY IN DEPARTMENT OF THE GUAJIRA-COLOMBIA. In *Dimensión Empresarial* (Vol. 12, Issue 1).
- PMI. (2017). PMBOOK. In *Journal of Experimental Psychology: General* (Vol. 136, Issue 6).
- Procolombia. (2018). *Turismo extranjero en colombia*.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (n.d.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Retrieved February 18, 2019, from <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Secretaría de Economía de México. (n.d.). *Comercialización*. Retrieved November 4, 2019, from <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion>
- Servera-francés, D. (2010). *Concepto y evolución de la función logística*.
- UNWTO. (2018a). Panorama OMT del turismo internacional Edición 2018. In *Panorama OMT del turismo internacional Edición 2018*. <https://doi.org/10.18111/9789284419890>
- UNWTO. (2018b). *UNWTO Annual Report 2017*.
- World Tourism Organization. (n.d.). *¿Por qué el turismo?* <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Apéndices

Apéndice A. Formulario Encuesta

(Se Anexa documento Excel)

Apéndice B. Formulario Guía Entrevistas Semiestructuradas

1. Se saluda al entrevistado y se le explica la finalidad del ejercicio adicionalmente se le muestra una página diseñada en *Google Sites* (https://sites.google.com/s/1aqWqwBLqDTUd_SLgfzXbAirOvJNGJYC V/p/17Ws05xok1l8YTyqG1p4pa-Fwofylo_Nq/edit) y se le profundiza en diversos aspectos de la idea de negocio.
2. Al ser una entrevista semiestructurada solo se plantean unas preguntas base para adelantar dicha entrevista, estas preguntas son presentadas a continuación. La realización de estas preguntas no es tomada de una manera obligatoria al igual que se presenta la posibilidad de realizar nuevos cuestionamientos de acuerdo con cómo se presente cada entrevista.
 - ¿Por qué viaja?
 - ¿Para qué viaja?
 - ¿Qué tipo de destinos visita cuando viaja?
 - ¿Qué aspectos son los más relevantes en los destinos que frecuenta?
 - ¿Se encuentra usted interesado en los aspectos culturales de los lugares que visita? En caso de estarlo ¿cuáles son los aspectos culturales que más le interesan?
 - ¿Encuentra usted atractiva la oferta turística presentada?
 - ¿Le interesan los servicios ofertados?
 - ¿Considera un valor agregado el invertir parte de las ganancias en proyectos para las comunidades y que los servicios de presenten mediante circuitos turísticos?
 - ¿Compraría los servicios ofrecidos? ¿estaría dispuesto a pagar entre \$1.700.000 y 2.500.000 por estos servicios?

Apéndice C. Estructuración y Análisis Financiero del Emprendimiento.

(Se anexa documento Excel)

Apéndice D. Plan de Implementación.

(Se anexa documento Excel)