

DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO BASADO EN EL TURISMO

DEPORTIVO: EL CASO DE EXPERIENCEJMD TRAVEL

JUÁN CAMILO MALAGÓN CANAL

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN -CESA-

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2019

DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO BASADO EN EL TURISMO

DEPORTIVO: EL CASO DE EXPERIENCEJMD TRAVEL

JUÁN CAMILO MALAGÓN CANAL

DIRECTOR: JUAN CAMILO GIORGI

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN -CESA-

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2019

Contenido

Resumen	7
Abstract.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Paquete turístico y turismo deportivo.....	12
2.2. Macroentorno del sector turismo en Colombia y el aporte del turismo deportivo.....	13
2.3. Segmentación del mercado turístico en Colombia	16
2.4. Oferta de servicios específicos: factor relevante de mercado.....	20
2.5. Mejores prácticas de gestión en turismo.....	22
2.6. Referencias conceptuales	25
2.6.1. Propuesta de valor	25
2.6.2. Segmentación de mercados	25
2.6.3. Canales.....	27
2.6.4. Relación con los clientes	27
2.6.5. Fuentes de ingreso.....	28
2.6.6. Recursos claves	28
2.6.7. Socios clave	29
2.6.8. Estructura de costos	29
3. METODOLOGÍA.....	30
4. DESARROLLO.....	33
4.1. Análisis del entorno	33
4.2. CANVAS	35
4.2.1. Propuesta de Valor	36
4.2.2 Segmento de clientes	37
4.2.3. Canales.....	38
4.2.4. Relación con clientes	40
4.2.5. Fuentes de ingreso.....	41
4.2.6. Recursos clave	43
4.2.7. Actividades clave.....	46
4.2.8. Socios clave	50

4.2.9.	Estructura de costos	55
4.3.	Competidores	57
4.4.	Plan de mercadeo.....	59
4.4.1.	Objetivo general.....	60
4.4.2.	Generación de estrategias a través de retos organizacionales y oportunidades de mercado.....	60
4.4.3.	Estrategias hechas tácticas a través de iniciativas claves	64
4.4.4.	Las 4Ps de Experience JMD Travel contrastadas con las 4Cs..	65
4.5.	PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	67
4.5.1.	Descripción del proceso	67
4.5.2.	Tecnología Requerida	69
4.5.3.	Capacidad Instalada	69
4.6.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	71
4.6.1.	Misión, Visión, Políticas y Valores	72
4.6.2.	Matriz DOFA	73
4.6.3.	Estructura Organizacional	75
4.6.4.	Aspectos legales	75
4.6.5.	Aspectos tributarios.....	76
4.6.6.	Gastos de Personal	77
4.6.7.	Gastos Administrativos	78
4.7.	PLAN DE FINANCIERO Y ECONÓMICO	79
4.8.	PROTOTIPO Y VALIDACIÓN	82
4.8.1.	Definición de intereses del segmento clave	83
4.8.2.	La muestra	83
4.8.3	Generación de prototipo	89
4.8.3.	Resultados del prototipo	92
5.	CONCLUSIONES	96
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	98

CONTENIDO DE TABLAS

Ilustración 1 Porcentaje de personas que realizaron turismo interno 2014-2015* según ciudad de residencia	17
Ilustración 2 Personas que hicieron turismo: motivo principal del último viaje realizado 2014-2015*	18
Ilustración 3 Porcentaje de personas que su último viaje lo hicieron por recreación o visita a familiares según ciudades de residencia 2014-2015* ...	19
Ilustración 4 Porcentaje de personas según ciudad de residencia que realizaron excursionismo Total 24 ciudades y áreas metropolitanas 2014-2015* 21	
Ilustración 5 Distribución de canales de recomendación de marcas en Colombia	39
Ilustración 6 Estructura AVIATUR	57
Ilustración 7 Estructura DECAMERON	58
Ilustración 8 Estructura Aventureros	59
Ilustración 9 Productos ofrecidos por Aventureros.....	59
Ilustración 10 Diagrama de proceso.....	67
Ilustración 11 Estructura Organizacional.....	75
Ilustración 12 Resultados de precio entre hombres y mujeres.....	84
Ilustración 13 Precio promedio dispuesto a pagar por colombiano vs extranjero	85
Ilustración 14 Correlación precio máx y edad	86
Ilustración 15 Interés por turismo deportivo y si ha realizado actividad deportiva en el último año	87
Ilustración 16 Número de viajes planeados al finalizar el 2018.....	88
Ilustración 17 Percepción de peligro al viajar a ciudades cercanas.....	89
Ilustración 18 Logo empresa de transporte	89
Ilustración 19 Hospedaje	90
Ilustración 20 Fotografía del hospedaje	90
Ilustración 21 Fotografía PNN Chingaza	91
Ilustración 22 Fotografía El Tambor Restarurante	92

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Porcentaje de personas que realizaron turismo interno 2014-2015* según ciudad de residencia	17
Ilustración 2 Personas que hicieron turismo: motivo principal del último viaje realizado 2014-2015*	18
Ilustración 3 Porcentaje de personas que su último viaje lo hicieron por recreación o visita a familiares según ciudades de residencia 2014-2015* ...	19
Ilustración 4 Porcentaje de personas según ciudad de residencia que realizaron excursionismo Total 24 ciudades y áreas metropolitanas 2014-2015* 21	
Ilustración 5 Distribución de canales de recomendación de marcas en Colombia.....	39
Ilustración 6 Estructura AVIATUR	57
Ilustración 7 Estructura DECAMERON	58
Ilustración 8 Estructura Aventureros	59
Ilustración 9 Productos ofrecidos por Aventureros.....	59
Ilustración 10 Diagrama de proceso.....	67
Ilustración 11 Estructura Organizacional.....	75
Ilustración 12 Resultados de precio entre hombres y mujeres.....	84
Ilustración 13 Precio promedio dispuesto a pagar por colombiano vs extranjero.....	85
Ilustración 14 Correlación precio máx y edad	86
Ilustración 15 Interés por turismo deportivo y si ha realizado actividad deportiva en el último año	87
Ilustración 16 Número de viajes planeados al finalizar el 2018.....	88
Ilustración 17 Percepción de peligro al viajar a ciudades cercanas.....	89
Ilustración 18 Logo empresa de transporte	89
Ilustración 19 Hospedaje	90
Ilustración 20 Fotografía del hospedaje	90
Ilustración 21 Fotografía PNN Chingaza	91
Ilustración 22 Fotografía El Tambor Restarurante	92

Resumen

El turismo en América Latina es un sector económico que ha tomado fuerza en los últimos años, debido a la creación de nuevas experiencias las cuales han atraído y gustado tanto a locales como extranjeros, quienes a su vez replican con sus redes de contacto, generando así mayor atractivo. En el caso de Colombia, esta emergencia ha sido impulsada no solo por lo fascinante de sus paisajes y lugares, sino también por el valor agregado que se deposita en la experiencia turística que, tiene, por ejemplo, el contenido de turismo deportivo, actividad sobre la cual se centra el interés en el desarrollo del actual documento. En este sentido, se pretende desarrollar una investigación que en principio permita identificar si las condiciones de los paquetes turísticos en turismo deportivo que se ofrecen en el país responden o no al dinamismo que ha tenido este mercado, y desde las ventajas y falencias identificadas, establecer una ruta de posicionamiento exitosa para ExperienceJMD Travel. Para su logro, se acude a la obtención de variada información sobre la temática, que incluye documentos técnicos e institucionales elaborados por entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de la Cultura, las Cámaras de Comercio de ciudades turísticamente destacadas, entre otras; a su vez fuentes primarias y secundarias que incluyen documentos y entrevistas con operadores turísticos, y análisis de estudios sobre la percepción del turista, siendo estos los insumos sobre los cuales se realiza el análisis central del documento. Se espera consolidar así, un documento que recoja elementos centrales del *benchmarking* sobre el turismo deportivo en Colombia, el cual sirva de apoyo no solo a la unidad de negocio que se quiere apoyar, sino en general a las empresas y demás interesados en la promoción de este tipo de iniciativas en el sector turístico.

Palabras claves: Turismo, turismo deportivo, economías creativas, economía naranja, innovación.

Abstract

Tourism in Latin America is an economic sector that has gained strength in recent years, due to the creation of new experiences which have attracted and liked both locals and foreigners, who in turn replicate with their contact networks, thus generating more attractive. In the case of Colombia, this emergency has been driven not only by the fascinating nature of its landscapes and places, but also by the added value that is deposited in the tourist experience that, for example, has the content of sports tourism, activity on the which focuses the interest in the development of the current document. In this sense, it is intended to develop an investigation that in principle allows to identify if the conditions of the tourist packages in sports tourism that are offered in the country, respond or not to the dynamism that this market has had, and from the advantages and shortcomings identified, establish a successful positioning path for ExperienceJMD Travel. To achieve this, it go to obtain various information on the subject, which includes technical and institutional documents prepared by entities such as the Ministry of Commerce, Industry and Tourism, Ministry of Culture, the Chambers of Commerce of tourist cities, among others; in turn, primary and secondary sources that include documents and interviews with tour operators, and analysis of studies on tourist perception, these being the inputs on which the central analysis of the document is carried out. It is hoped to consolidate a document that gathers central elements of benchmarking on sports tourism in Colombia, which will serve as support not only to the business unit that is to be supported, but in general to companies and others interested in the promotion of this type of initiatives in the tourism sector.

Keywords: Tourism, sports tourism, creative economies, orange economy, innovation.

1. INTRODUCCIÓN

Los países latinoamericanos, han tenido en lo más reciente una tendencia de decrecimiento económico, como sucede en el caso colombiano que, para el 2016, su Producto Interno Bruto (PIB) creció tan solo un 2% con respecto al 2015 (World Bank, 2016). Pese a la desaceleración económica, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) ha señalado que, el sector de hoteles, restaurantes, bares y similares, el cual representa el 2.9% del PIB, para el año 2016 tuvo un crecimiento del 1.6% con respecto al 2015 (DANE, 2016).

Se considera que esto obedece entre otros factores al desarrollo del turismo en el país y el impacto positivo que generó la firma del Acuerdo de Paz, la cual ha traído efectos positivos que, se ha podido evidenciar tanto a nivel nacional como internacional. Los principales factores que se ven influenciados son: i) la participación de inversionistas internacionales, ii) realización de eventos y convenciones, iii) eficiencia de medios de transporte (aéreo), iv) nivel de ocupación hotelera.

En este sentido, el país ha mostrado avances en el sector hotelero, siendo parte de ello el impulso jurídico-institucional que por ejemplo se ha dado a la promoción de la infraestructura hotelera, aunque, esto no ha significado de igual manera una diversificación en la oferta de servicios. Al respecto, se encuentra que actualmente no existe una clara variedad de ofertas turísticas, que incluya por ejemplo al turismo deportivo. En este sentido, son pocas empresas en Colombia que se especializan en el diseño de paquetes turísticos para las personas que desean hacer turismo combinado con actividades deportivas dirigidas, especialmente de deportes comúnmente catalogados extremos, aprovechando el potencial de la geografía colombiana para brindar este tipo de oferta.

Por lo anterior, se considera que el sector económico del turismo en Colombia no cuenta con un eficiente nivel de explotación económica en todos sus rubros que este contempla, en tanto su oferta de servicios no acoge todo el potencial del que

podría hacer uso, teniendo a su vez en cuenta, la existencia de una demanda efectiva que podría hacer uso de esta. En lo anterior, se establece el punto de partida para la actual investigación, por medio del cual se pretende revisar el estado actual de la oferta de turismo deportivo en Colombia, aplicando el análisis que de este se haga a ExperienceJMD Travel, emprendimiento interesado en la exploración y explotación de este ramo del sector turismo, generando con ello de manera justificada, orientaciones sobre por dónde deben encaminar este emprendimiento, aunque, bien el documento puede ser a su vez soporte a empresas en similares condiciones de oferta.

El campo temático, resulta de la oferta de turismo deportivo en Colombia. Se considera que la realización de estudios como el que se propone, son claves para fomentar el interés a las diferentes culturas y destinos atractivos que tiene Colombia, no solo convocando la atención de turistas sino también de inversionistas que encuentren en el país, diferentes experiencias para ofrecer a locales y extranjeros una oferta turística de calidad, con el sello nacional. Es así como el presente documento pretende responder a la pregunta sobre: ¿Cómo se puede proponer un modelo de negocio a ExperienceJMD Travel que fortalezca su propuesta de turismo deportivo en Colombia?

Lo que se espera encontrar a través del desarrollo del proyecto es la evidencia de que la dinámica del turismo en Colombia, según las más recientes condiciones sociales, económicas y políticas, evidencia un mejor panorama para su realización que, sin embargo, no ha logrado ser aprovechado de manera eficiente en ramos específicos del sector turismo, como resulta en el caso del turismo deportivo, de allí la necesidad de generar un modelo de negocio con una propuesta de valor para ExperienceJMD Travel.

Esto es posible mediante la ejecución tu un principal objetivo que se basa en establecer la viabilidad de un modelo de negocio para ExperienceJMD Travel, que le permita el desarrollo de eventos de alcance internacional sobre prácticas deportivas turísticas en Colombia. Para esto, se han definido 4 metas específicas:

i) identificar las tendencias, oportunidades y riesgos para el modelo de negocio, ii) desarrollar un modelo de negocio viable de acuerdo con la problemática de la falta de planes turísticos deportivos en Colombia, iii) establecer las amenazas y oportunidades de negocio para llevar a cabo el proyecto en el 2019, y iv) realizar una evaluación de la aplicabilidad del modelo de negocio desarrollado.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Paquete turístico y turismo deportivo

Resulta necesario para el desarrollo de la investigación reconocer cuáles son los diferentes atributos de los paquetes turísticos y en particular los que ofrecen turismo deportivo y el impacto que tiene el precio al momento de comprarlos. Esto, en atención a que los diferentes atributos de los paquetes turísticos pueden aumentar o disminuir la rentabilidad percibida por los operadores del sector.

En materia, se establece que los paquetes turísticos hacen referencia a la conglomeración de diferentes bienes y servicios ofrecidos por los operadores en turismo, en contraprestación a la suma pagada por el turista, quien recibe bienes y servicios de consumo durante viajes turísticos (Organización Mundial del Turismo (OMT), 2018).

Según María Cristina Palud, los paquetes turísticos son demandados de acuerdo a los factores de bienes y servicios requeridos por el turista; en donde a su vez, su precio depende de las diferentes características de estos bienes y servicios que poseen (Palud, 2014). En este sentido, los paquetes turísticos son considerados un bien privado y su precio está dado en función de este conjunto de atributos. Los atributos son clasificados por los siguientes vectores:

1. Características del producto: Tipo de carro, hotel, categoría del hotel, tipo de habitación, cantidad de noches, ubicación del hotel, etcétera.
2. Características de los destinos turísticos: Posición geográfica, y lugar de consumo final de los bienes y servicios acordados.
3. Características de estacionalidad: Temporada alta o baja, invierno o verano, fines de semana largo o del resto del año.

Entender que características ajustan el precio del mercado de los paquetes turísticos, permite entender el mercado y así los diferentes bienes y servicios que se deben ofrecer para así poder maximizar la utilidad de los diferentes paquetes turísticos ofrecidos (Palud, 2014). Para poder estimar las características que se ajustan mejor al mercado y así poder maximizar los precios es necesario tener en cuenta principalmente si: 1) el paquete incluye carro, 2) el paquete tiene excursiones, 3) fecha en la que se ofrece el paquete turístico y. 4) ubicación dentro del destino.

Los precios obtenidos deben ser calculados bajo el precio promedio diario unitario y por lo menos haber tomado más de una muestra en cada uno de los meses del año (Organización Mundial de Turismo, 1995). Ahora, este que sería el panorama general de la oferta de paquetes turísticos, tiene un agregado adicional en el caso del turismo deportivo, que radica en facilidad de acceso al evento deportivo que la persona va a participar y el dinamismo del paquete para interactuar con el evento.

En este sentido, tanto el operador turístico como el turista acuerdan tener una cultura responsable de cuidado con el entorno ambiental donde se desarrolla la actividad ecoturística. Sumado, existe el apoyo económico a estos lugares a través de la promoción del alojamiento en lugares dispuestos por las comunidades que habitan allí, en una actitud ética y solidaria que reivindica el consumo local con precios justos, siendo una novedad en el ámbito turístico, como se explica a continuación.

2.2. Macroentorno del sector turismo en Colombia y el aporte del turismo deportivo

Como se ha señalado, el sector turismo en Colombia durante lo más reciente se establece en un escenario de bonanza, impulsado no solo por el cambio en la percepción internacional que deja la mitigación del conflicto armado interno, sino

también a partir de la mejor organización normativa en la materia, la cual ha permitido la atracción de capitales internacionales, principalmente en el sector de infraestructura hotelera.

Estos son parte de los elementos que se ponen de relieve, en la tarea de visibilizar y establecer diferentes tipos de ofertas turísticas, como ocurre en el caso del turismo deportivo. Para el logro de este propósito, se considera que es pertinente dar cuenta de la caracterización del macroentorno del sector turístico en el país, exponiendo datos descriptivos de este, que permitan dar cuenta del escenario de oportunidad que allí se genera.

En materia, se puede empezar por citar el crecimiento de visitantes extranjeros a distintas ciudades y regiones del país, el cual pasó de recibir 3,4 millones de personas en 2011 a 6,5 millones en 2017 que, en cifras monetarias, significó pasar de recibir 3,4 millones de dólares en 2012, a 5,8 en 2017, en un crecimiento económico que no sucedió en gran parte de los otros bienes y servicios componentes del PIB (Producto Interno Bruto) nacional (ProColombia, 2018).

Teniendo en cuenta el panorama coyuntural, bien se debe reconocer que en las cifras señaladas, se incluye también la migración venezolana, en tanto, para dotar de mayor precisión estos datos, se debe señalar que, de los 5,8 visitantes extranjeros presentes en 2017, cerca de 770.000 correspondieron a ciudadanos venezolanos (ProColombia, 2018), de manera que, contando con la situación de migración de esta población en particular, cuya gran mayoría no es turismo, se puede hablar de un número de turistas cercano a los 5 millones.

En materia de empleo, se tiene una situación de crecimiento durante los últimos años, pasando de 1,3 millones de empleos en el sector para 2007, a 1,9 millones de empleos para 2017, soportado en la diversificación y mejoramiento de “la oferta de productos turísticos de alto valor como el de naturaleza (ecoturismo, aviturismo), deportes y aventura, turismo de negocios, turismo cultural, turismo de cruceros, turismo gastronómico y turismo de salud” (Revista Dinero, 13 de julio de 2018).

Esta diversificación, incluye como se lee el turismo de deportes y aventura, que es precisamente el ramo donde se establece la operación de ExperienceJMD Travel y sobre el cual se quiere aplicar este panorama de favorabilidad. Teniendo entonces en cuenta estos primeros datos de crecimiento del sector, se puede plantear como se afirma un escenario de favorabilidad en la expansión para esta organización, soportada a su vez en la favorabilidad de la geografía colombiana, para sumar a este tipo de iniciativas empresariales.

Ya en términos agregados del sector, los resultados presentados se han soportado en un desarrollo jurídico institucional sucedido en los últimos años, como es el caso del Plan Estratégico Sectorial 2015-2018, diseñado para el sector turismo (Hernández, 2017); al respecto, se debe indicar que esta es en iniciativa que desprende del Plan Sectorial de Turismo “Turismo para la Construcción de la Paz” 2014-2018, diseñada por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo [MinComercio], en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (MinComercio, 2016).

El objeto de esta iniciativa concurre entre otras acciones, en generar 4 rutas de la paz a lugares que, en otrora fueron gravemente afectados por el conflicto armado interno colombiano (Magdalena Alto, La Macarena - Meta, Putumayo y, Urabá - Darién en Chocó y Antioquia, vinculando a 132 municipios (MinComercio, 2016). En la particularidad de estos territorios, se encuentra que estos son lugares que se prestan de manera enorme a la práctica del turismo deportivo, siendo este en tanto una situación relevante para el caso de ExperienceJMD Travel.

En el diseño institucional, se debe señalar que esta serie de estrategias se encuentran a su vez conectadas con acciones adelantadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT] a través de un viceministerio que es el de Turismo. De otra parte, se encuentra a su vez el Fondo Nacional de Turismo [Fontur], entidad encargada de direccionar el componente específico de turismo en la delegación de actividades por parte de MinCIT.

Básicamente, el anterior se puede señalar que es el panorama actual de direccionamiento institucional de política sobre el sector turismo en Colombia, que a su vez ha ayudado a apalancar, como se menciona, el crecimiento del sector en el país. Este, es el escenario de favorabilidad que se establece para el caso de la iniciativa empresarial ExperienceJMD Travel, queriendo en lo que sigue profundizar sobre el desarrollo de una propuesta de valor pertinente para el segmento a través de un benchmarking del estado actual del turismo en Colombia.

2.3. Segmentación del mercado turístico en Colombia

Para efectos de visibilizar la segmentación del mercado turístico en Colombia, se acudió a la más reciente Encuesta de Gasto en Turismo Interno [EGIT], elaborada por el Departamento Administrativo de Nacional de Estadística [DANE] en 23 ciudades capitales de Colombia entre agosto de 2014 y julio de 2015, la cual se complementa con la Encuesta Nacional de Hoteles [ENH] y la Encuesta de Viajeros Internacionales [EVI], realizadas en el periodo de desarrollo de la EGIT.

Considerando que pueden existir un agregado amplio de datos, es necesario adelantar una segmentación que tenga en cuenta los factores más relevantes como ubicación, rango de edad, género, nivel socioeconómico, estilo de vida, comportamientos de compra y satisfacción con la marca y producto, pudiendo extender el análisis a más variables, que pueden ser contempladas en la medida que se logre mayor claridad sobre la información de trabajo.

En materia, lo primero a señalar, es que, según datos de la encuesta, durante el periodo comprendido entre agosto de 2014 y julio de 2015, el 12,4% de la población habitante en las 24 ciudades donde fue aplicada la encuesta, realizaron turismo o hicieron un viaje; entendido esto como: salir fuera de la ciudad del entorno habitual, pernoctando por lo menos una noche en este lugar. Por ciudades, los habitantes de Tunja fueron los que más hicieron turismo:

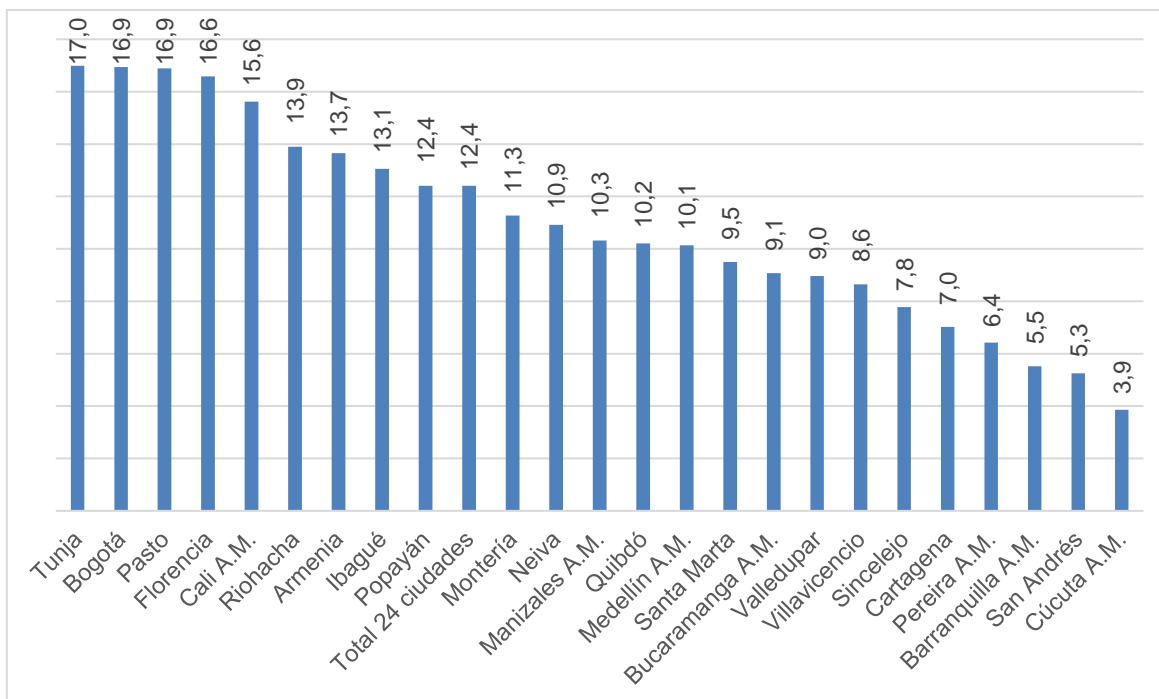


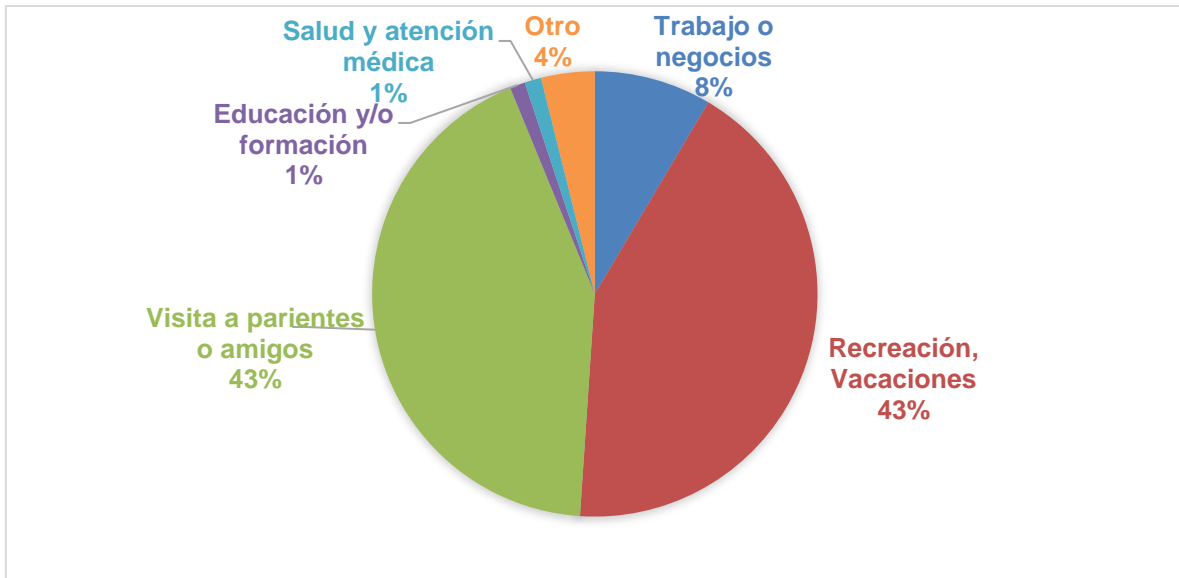
Ilustración 1 Porcentaje de personas que realizaron turismo interno 2014-2015* según ciudad de residencia

Fuente: DANE – EGIT

A.M.: Área Metropolitana

* Entre agosto de 2014 y julio de 2015

La encuesta toma turismo conforme a la definición previamente brindada, no obstante, bien se puede aclarar que no todos estos viajes corresponden a turismo, en la denominación habitual de esta, que se encuentra, a saber, más asociado a viajes de descanso, ocio o distracción. No obstante, se puede señalar que la encuesta genera una diferenciación entre los tipos de viaje, señalando el motivo por el cual este se realiza.

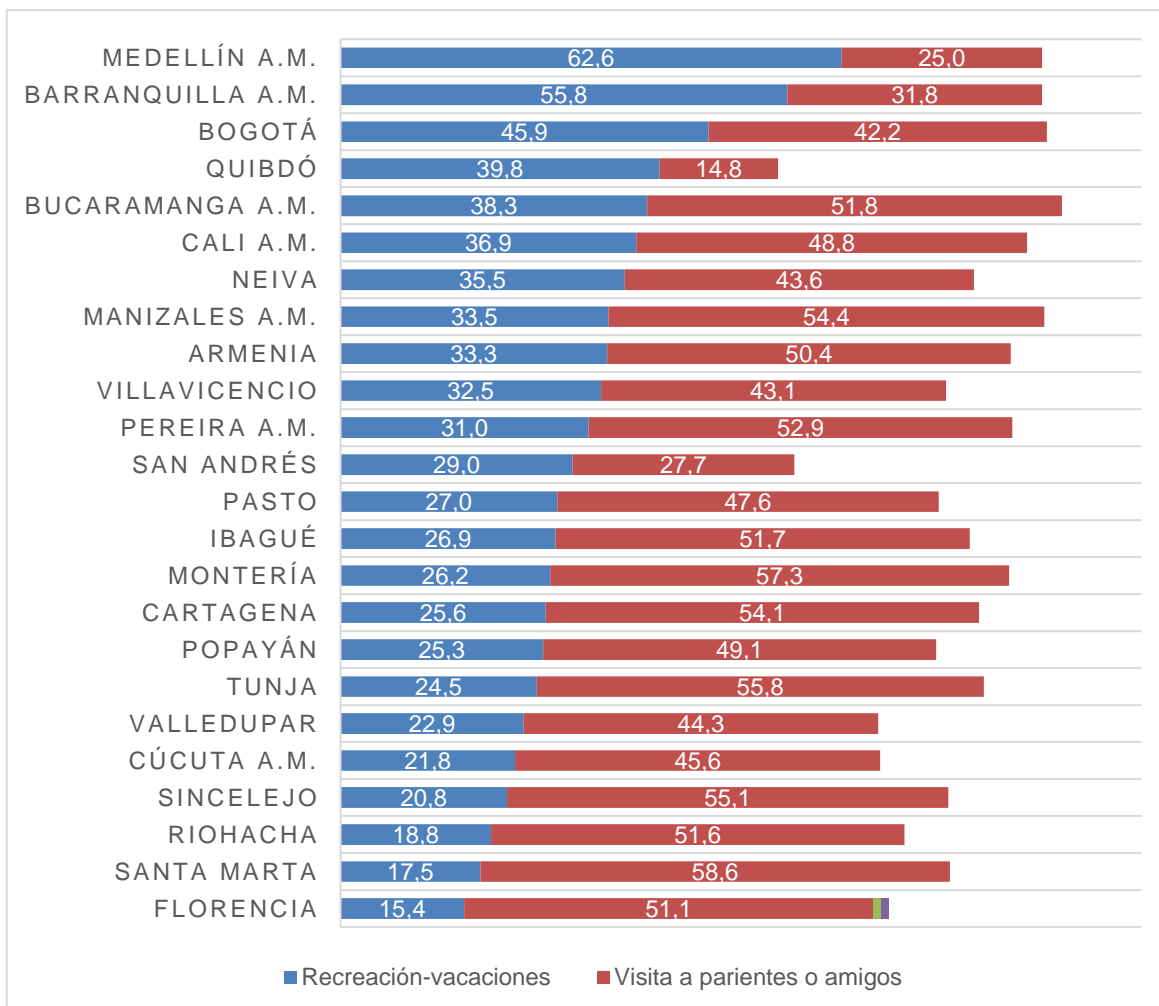


*Ilustración 2 Personas que hicieron turismo: motivo principal del último viaje realizado 2014-2015**

Fuente: DANE – EGIT

* Entre agosto de 2014 y julio de 2015

Para efectos de la investigación que se adelanta, se puede prestar especial atención al turismo recreacional y, el turismo por visita familiar, siendo estos dos en el agregado, el 86% de los viajeros internos. Ya en lo que corresponde a la revisión de estos datos desagregados por ciudades, se encuentran que sí existen diferenciales entre estas siendo este un dato relevante para efectos del emprendimiento que se quiere potenciar:



*Ilustración 3 Porcentaje de personas que su último viaje lo hicieron por recreación o visita a familiares según ciudades de residencia 2014-2015**

Fuente: DANE – EGIT

A.M.: Área Metropolitana

* Entre agosto de 2014 y julio de 2015

Lo anterior conduce a reconocer que, la mayor demanda se puede generar en dos ciudades que ya de por sí son estratégicas para el emprendimiento; estas son, Bogotá y Medellín. Sin embargo, los datos conducen a identificar otras ciudades relevantes, como resulta del caso de Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Manizales, Armenia, Pereira, Montería, Cartagena y Tunja, que se podrían considerar ciudades intermedias estratégicas en los intereses de expansión de ExperienceJMD Travel.

En la medida que se vayan perfilando mejor las líneas de negocio, se pueden considerar o descartar con mayor claridad cada una de las mencionadas, teniendo en cuenta por ejemplo que, ciudades como las del eje cafetero y cercanas son idóneas para los planes de la organización, aunque como ya se ha dicho sobre esto se precisara más adelante, por el momento, se seguirá avanzando en esta caracterización sobre la segmentación de mercado.

2.4. Oferta de servicios específicos: factor relevante de mercado

Una vez esta primera parte en la segmentación del mercado para el sector, se continua con la distinción de las variables más cercanas al objeto de análisis, a las cuales se les puede dar un tratamiento estadístico, estableciendo incluso correlaciones si es el caso, para dar cuenta de los factores que inciden en el consumo y receptividad del cliente final, teniendo factores como, las características del producto, sus ventajas y desventajas, entre otros, que se hacen evidentes en las respuestas de consumo (Fernández y Aqueveque, 2001).

Para el caso de ExperienceJMD Travel, se ha considerado relevante tomar un factor consignado en la EGIT, que corresponde a lo que en esta se denomina excursionismo: “actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual (cabecera municipal, centro poblado o vereda), sin pernoctar en el lugar visitado” (DANE, 2016, p. 26), presentando los siguientes datos por ciudades:

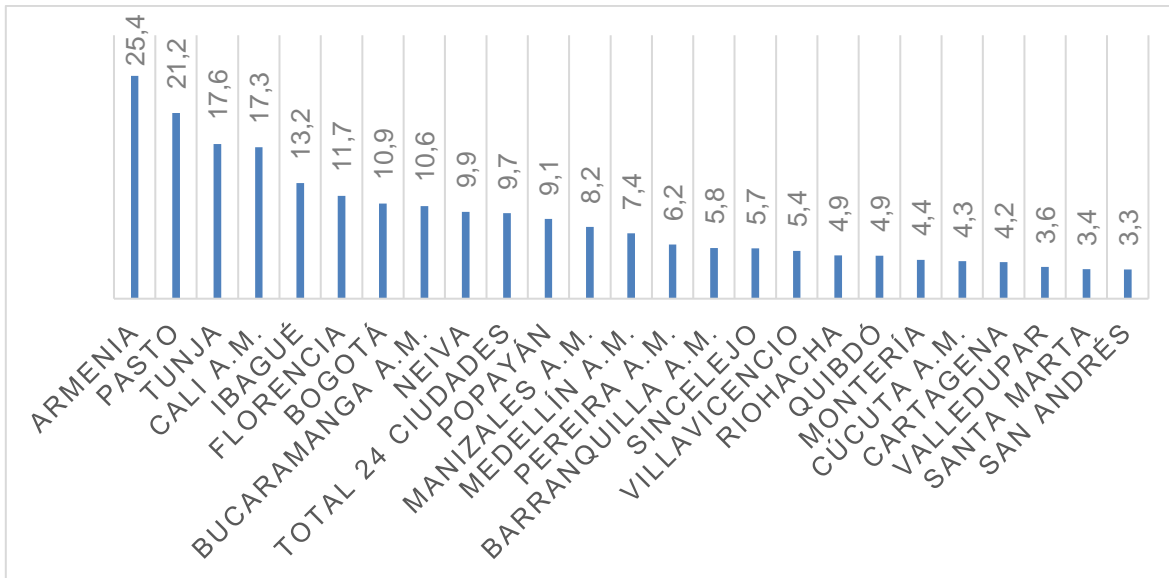


Ilustración 4 Porcentaje de personas según ciudad de residencia que realizaron excursionismo Total 24 ciudades y áreas metropolitanas 2014-2015*

Fuente: DANE – EGIT

A.M.: Área Metropolitana

* Entre agosto de 2014 y julio de 2015

Esta información, refuerza mencionado frente al eje cafetero, en especial para el caso de una ciudad como Armenia, que se puede ir perfilando como centro estratégico de la operación de la organización en esta región del país. De otra parte, los datos a su vez permiten establecer otras opciones previamente no contempladas, como es el caso de la ciudad de Pasto y Tunja, dando en este sentido un mapa operacional que se concentra en la Región Andina y Pacífica del país principalmente.

Sobre la base del análisis hecho a los datos generales de turismo en el país, se puede ir estableciendo la oportunidad de negocio, definida esta en la oferta de un turismo diferente al convencionalmente prestado por los operadores, y cuya propuesta de valor se establece en la capacidad de brindar al turista actividades relacionadas con el ecoturismo y turismo deportivo, del cual se puede disfrutar en varias regiones del país.

Lo anterior, permite definir la oportunidad de negocio de la cual se quiere hacer partícipe a ExperienceJMD Travel, toda vez que se encuentra que esta es una organización que bien ha ido diseñando su oferta de negocio para ofrecer un recurso turístico diferente, incluso, se puede considerar que, el operador turístico convencional, más que ser un competidor, puede ser un aliado en la medida que se construyan convenios asociativos con dichas organizaciones.

2.5. Mejores prácticas de gestión en turismo

Contando con una primera aproximación de lo que se reconoce como turismo sostenible, ecoturismo o turismo de aventura, e insistiendo en lo novedoso que resulta está dentro del sector turístico, se debe indicar que, no en igual razón se denota el diseño de documentos realizados al respecto; no obstante, esto no deja de dar cuenta del interés que se ha puesto para su reconocimiento y caracterización, en atención al potencial de dinamización de la economía alrededor del turismo.

En principio, se puede dar cuenta de una serie de documentos que desde finales del siglo pasado han puesto atención en la temática, dirigidos por entidades como el Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística (CEFAT), quien no realiza sus investigaciones en territorio propio, sino en comunidades de la región de América Latina, dando paso a textos como el titulado “Elementos básicos para un turismo sostenible en las áreas naturales” (CEFAT, 1996).

En el texto citado, se establece que, el turismo sostenible o ecoturismo, lejos de ser una actividad que no produce resultados económicos, es un agente dinamizador económico de regiones que, no son comercialmente turísticas, pero que tienen el potencial para serlo; no obstante, reconocen la necesidad de que el turismo que allí se desarrolle sea responsable, en tanto debe existir una propensión a mitigar los efectos negativos ambientales y poblacionales, que pueden llevar a desgastar turísticamente estos lugares (CEFAT, 1996).

En esta misma vía, Reyes Ávila (2002) reconoce que el ímpetu de este nuevo escenario de turismo sostenible no solo deriva en el interés de algunas personas por generar una mayor protección ambiental, sino del reconocimiento de un movimiento internacional que pasa por la Cumbre de la Tierra o Conferencia de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo en 1992, o la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible celebrada por la ONU en Canarias, España, en 1995.

A partir de estas iniciativas es que la Organización Mundial del Turismo desarrolla el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UICN), cuyo fin es apoyar, promover y proteger, el turismo ambientalmente responsable en regiones como las de América Latina, cuyos contenidos de protección ambiental y protección de comunidades nativas no eran los más suficientes para este fin (Eagles, McCool y Haynes, 2003).

Existe en tanto una dimensión clave de territorialidad importante en el caso del turismo sostenible, así reconocida por Humberto Rojas (2009), el cual identifica que, han existido unas condiciones que han marcado el desarrollo del ecoturismo, inicialmente condicionado a lo ecológico, luego visto desde su dimensión económica, y ahora en apego a la importancia que se presta al tema social, siendo las tres características centrales en el diseño de una oferta ecoturística, como motor de desarrollo sobre todo de comunidades pobres, pero con una riqueza turística.

Todos estos lineamientos han servido de soporte para el desarrollo de la actividad ecoturística en países como Colombia, adhiriendo en su concepción empresarial, a una manera de promoción turística que necesariamente lleva implícita en su contenido Responsabilidad Social Empresarial (RSE); como se visibiliza en el caso que documentan David Peña y Antoni Serra (2012), al analizar el modelo de negocio de una empresa del sector hotelero de la ciudad de Santa Marta que hace ecoturismo.

La investigación referida, es consecuente con la realizada por Camilo Seweryn (2010), en esta misma región de Santa Marta, en Taganga, donde evidencia la

potencialidad turística de este corregimiento en lo que respecta a turismo sostenible. Para el caso analiza la aplicación del modelo de ciclo de vida turístico (por sus siglas en inglés TALC) que, por su pertinencia es presentado en el desarrollo de los resultados del actual documento, para dar cuenta de su pertinencia en el sentido de los fines propuestos para la actual investigación.

Este es un modelo de oferta turística, que también puede ser analizado desde su propia cadena de valor, como lo hacen Édgar Moreno y Fredy Ochoa (2011) en el caso del turismo sostenible realizado en el municipio de Suesca (Cundinamarca). En lo preciso, se revisó la inclusión de la participación comunitaria en esta cadena de valor, se validó que la comunidad puede tener un empoderamiento sobre el desarrollo de la actividad turística, lo cual facilita el mecanismo de apropiación comunitaria sobre las ventajas del turismo, y en este sentido es expresado al turista que no solamente lo respeta, sino que también lo promueve.

Se debe señalar que de la mano a esta posibilidad de desarrollo turística se encuentra el turismo rural, que es como sucede en el caso de Suesca, y que no se quiere pasar por alto en tanto aporta condiciones de comprensión conceptual y práctica, al turismo sostenible. En este sentido, se trae a colación el texto de Samuel Pérez (2010), que documenta la experiencia colombiana en este sentido, reconociendo que, sobre la experiencia territorial, se depositan otras condiciones de valoración ambiental, cultural y social, que aportan tanto a las comunidades asentadas en los territorios, como a los turistas.

El turismo sostenible, es así una manera de promocionar turísticamente zonas que, no siempre se han presentado como lugares turísticos; ya se ha mencionado los casos de las partes rurales, a su vez que los destinos de playa, pero incluso se puede incluir la zona de selva, como sucede en el caso de la Amazonía colombiana, cuyo potencial turístico se ha comenzado a ver potenciada en los últimos años.

Sobre esta zona del país en particular, el documento de Fredy Ochoa, Johannie James y Germán Márquez (2013), reconoce que la explotación ecoturística también

debe considerar la acción institucional representada en entidades como los Parques Nacionales Naturales (PNN), como se ha visto en el caso del Parque Amacayacu, en la región de la Amazonía. Este aporte, se considera debe ser tenido en cuenta en el ulterior desarrollo del documento, para considerar para el caso, la viabilidad de proponer estrategias de clúster en el desarrollo de este ramo del sector turismo.

Finalmente, Catalino Molina (2011), reconoce que en el ecoturismo existe una oportunidad no solo de riqueza económica, sino también cultural y social, que ha sido desaprovechada en tanto no existen mecanismos ni institucionales ni organizacionales, para su adecuada explotación, siendo este el punto de partida desde el cual se desprende la realización del actual documento, conforme al interés de proponer rutas para que la riqueza geográfica de Colombia, sea turísticamente explotada, desde una cultura organizacional responsable con el entorno que esta ofrece.

2.6. Referencias conceptuales

2.6.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor según Ostwerwalder define como el valor agregado que ofrece una emprendimiento o proyecto productivo, frente al panorama de relación oferta-demanda de este. En este sentido, para el caso de ExperienceJMD Travel, esta se encuentra dada por la diversificación de producto frente al producto tradicional que se brinda, caso puntual, paquetes turísticos relacionados con la naturaleza y el deporte.

Este se establece como un factor clave en el desarrollo de productos y servicios que componen el portafolio de ExperienceJMD Travel, considerando criterios diferenciadores que le brinden al consumidor un valor agregado sobre los tradicionales planes turísticos, caso, por ejemplo, el acceso a una oferta de servicios

en turismo deportivo y ecoaventura, que le permitan contar con un valor agregado frente a la habitual oferta turística (Osterwalder & Pigneur, Diseñando la propuesta de valor, 2015).

2.6.2. Segmentación de mercados

Se define qué, el objetivo de la segmentación de mercados consiste en lograr una visión específica de un producto dadas las posibilidades de consumidores que pueden existir para este, de manera que se logre analizar los factores diferenciales de éxito y de mejora, que se pueden dar a partir de la comparación, o del reconocimiento de otras condiciones contextuales (Vázquez y Trespalacios, 2002).

En este sentido, lo primero que se logra desmitificar por la segmentación de mercados, es que un cliente es el mismo para un producto o marca en particular, pues contrariamente, se identifica que existen unas preferencias de consumo que pueden variar de acuerdo a condiciones socio-culturales, siendo este el punto de partida para que se realicen análisis de marketing, enfocados a la incursión, profundización, o sostenimiento de un producto o marca en uno o varios mercados concretos (Paredes y Cardona, 2014).

Con base en lo anterior, se desarrolla el actual análisis por el que se busca a través de la segmentación de clientes, desarrollar una estrategia para ExperienceJMD Travel, por medio de la cual, monetizando la información, se pueda mejorar las condiciones de ofrecimiento para los clientes a futuro, y en dicho sentido, ampliar el nicho de mercado, o mejorar el benchmarking, capitalizado este de manera positiva por la empresa.

Considerando los elementos presentados por Eduardo Picón y Jesús Varela (2000) sobre la segmentación de mercados en el sector turismo, en el capítulo de los resultados del documento, se adelanta una propuesta por medio de la cual se reconocen los atributos del negocio, conduciendo con esta información a la

generación de recomendaciones acertadas en dirección de la mejor inserción en el ramo turístico de ExperienceJMD Travel, siendo para ello necesario, establecer una serie de tareas que son presentadas a continuación, en el diseño metodológico.

2.6.3. Canvas

En el modelo CANVAS (Osterwalder, The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach, 2004) se propone el modelo de negocio de la organización en la que se crea, entrega y captura valor. De tal manera que la sostenibilidad de la organización se vea reflejada de manera estructurada en la propuesta de negocio de una manera organizada como lo propone este modelo.

La generación del modelo Canvas para ExperienceJMD es clave para superar los retos de sostenibilidad presentados para el negocio y es por esto que se incluirá en la propuesta de negocio presentada a continuación.

2.6.4. Relación con los clientes

El relacionamiento con los clientes, en las estrategias funcionales actuales de las organizaciones, se encuentra basado en un relacionamiento de fidelidad de marca a través de acciones que no se quedan exclusivamente en la búsqueda de una satisfacción funcional de algo, sino que adicionalmente puedan brindar los productos y los servicios que, integralmente, sean fuente satisfacción y felicidad en la experiencia como cliente (Kotler, et. al., 2010).

Esta consideración, es pertinente en el caso de la apuesta de negocio que se plantea para ExperienceJMD Travel, cuyo objeto organizacional de brindar al cliente un producto diferente en su experiencia como viajero, pase transversalmente por una muy buena experiencia como cliente; de allí que la orientación en la preventa, venta

y postventa sea fundamental en la estrategia de negocio planteada para la organización.

2.6.5. Fuentes de ingreso

Todo modelo de negocio por el cual se busca generar un beneficio económico tiene como eje estructural el diseño de un adecuado plan financiero, por medio del cual se pueda superar el punto de equilibrio y generar réditos para quienes participan de este en su rol inversor (García, Bolívar y Roa, 2011), en aspecto sobre el cual se profundiza más adelante.

2.6.6. Recursos claves

Contemplando los escenarios de diversificación del mercado, se hace necesario ampliar el campo de interacción que nutre la toma de decisiones de la organización, de allí, que se considere relevante la apuesta por el uso efectivo y maximizadora, de los recursos tecnológicos en la comercialización y promoción de los planes turísticos.

Para el caso, se reconocen las nuevas apuestas teóricas hechas por el Marketing digital, cuyos postulados se asocian necesariamente con el *mobile marketing*, en su relación con el marketing empresarial, planteando en este sentido la importancia de vincular al cliente desde la perspectiva integral que propone el Marketing digital (Feijó, Gómez y Martínez, 2010), y que se espera plasmar en el caso de ExperienceJMD Travel.

2.6.7. Socios clave

Teniendo en cuenta la incidencia de la estrategia de Marketing digital, se considera que se pueden adelantar alianzas estratégicas con compañías que ya manejen *mobile marketing*, al ser este precisamente un canal clave que se fija en la búsqueda de esa visión integral del cliente, puesto que, como se ha señalado, se encuentra en el centro de los postulados del marketing digital (García, 2011).

2.6.8. Estructura de costos

Se plantea con esto que, para el caso de ExperienceJMD Travel, el reconocimiento y manejo de la propuesta de valor y su monetización, bien se pueden resaltar a través de la efectividad en la comunicación con dispositivos móviles, considerando este, el elemento central que debe guiar la práctica de la rentabilidad de la organización, haciendo cada vez más precisos y efectivos dichos ejercicios de beneficio y reconocimiento de la empresa.

3. METODOLOGÍA

El presente es un trabajo de análisis cualitativo y cuantitativo, basado en el diseño de una propuesta de negocio para ExperienceJMD Travel. Para ello, se acude al levantamiento de información con la compañía y otras fuentes documentales. A su vez, el análisis es descriptivo en cuanto se detalla los procesos por medio de los cuales se puede implementar un plan de negocio para ExperienceJMD Travel, que es propositiva en cuanto su resultado final es un documento propuesta dirigido a la compañía en modo de documento de recomendaciones, que se genera con la interpretación de la información recolectada.

La manera como metodológicamente se desarrolla la investigación, está guiada por lo formulado en el documento de Oscar Villareal y John Landeta (2010), donde se establecen cinco fases de desarrollo y ejecución del trabajo, en el marco de una investigación de ciencias económico-administrativas.

El tipo de investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo, interpretativa y descriptiva. Inicialmente, se establece el problema de investigación con el fin de diseñar el plan de negocio a partir del desarrollo de los objetivos y propósitos que se esperan agotar a lo largo del documento, lo cual permite elaborar de manera precisa el marco referencial y el marco conceptual por el cual se delimita la investigación temáticamente.

Se elabora, una revisión teórica por medio del cual fue posible conocer el contenido temático de manera más profunda; para la cual es importante la exploración de la literatura de referencia para las empresas de turismo en Colombia, a su vez que la revisión precisa de turismo alternativo al tradicional. Por otra parte, se genera un marco conceptual donde se asociaron las categorías referentes a este tipo de turismo.

El levantamiento de esta información se consolida inicialmente en matrices de datos, con el fin de establecer varias hipótesis preliminares; estas, son evaluadas

en conjunto con la revisión documental de fuentes primarias y secundarias, lo que permite tener un primer esbozo general del contenido del documento resultado del trabajo. A partir del análisis de la información, se aplica el método CANVAS para el diseño final del plan de negocio.

Es importante basar el ejercicio práctico en una revisión documental suficiente, que permita aplicar teóricamente la información recolectada para ExperienceJMD Travel, al igual que consolidar, información adicional que brinde la compañía y que se puede señalar como elementos válidos dentro del contenido investigativo (recursos multimedia, folletos, etc.).

A partir de la información recolectada y consolidada en las matrices de datos y análisis, se desarrolla la parte final del documento sobre el modelo de negocio a través de las diferentes metodologías presentadas en esta metodología, las que establezcan conclusiones y recomendaciones precisas, que desde la investigación se justifique en ser aplicadas al caso de ExperienceJMD Travel en el eventual de creación de empresa.

Sobre la base de las actividades propuestas, se proyecta la realización del modelo de negocio, la cual, bajo la referencia del macroentorno del sector turístico en Colombia, y su ramo de turismo deportivo, en contraste con lo referido en la Encuesta de Gasto en Turismo Interno (EGIT), elaborada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para los años 2012-2013 y 2014-2015, establece factores relevantes para analizar el panorama del turismo deportivo en Colombia, siendo este el insumo desde el cual desprende la propuesta de valor para ExperienceJMD Travel.

Dentro de la metodología propuesta se validará la viabilidad del negocio con un modelo prototipo el cual se presentará al segmento clave y a través de entrevistas y mesas redondas digitales, se concluirá la realidad del proyecto contrastada en clientes reales. Para ello, se sigue la metodológica planteada, cuya ruta se caracteriza por el cumplimiento de los pasos que se mencionan a continuación:

1. Recolección de la información,
2. tratamiento de la información, y,
3. elaboración de análisis, resultados y conclusiones de la información recolectada.

Las etapas de resolución se asumirán como un flujo de procesos que de manera organizada refleje la unidad de los pasos que se desarrollan a continuación. Se ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en cada paso del proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando en este sentido la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás. El flujo de la información y análisis debe llevar como se plantea, a la consolidación de una propuesta de negocio para ExperienceJMD Travel.

4. DESARROLLO

De acuerdo con el análisis macroeconómico del sector turístico en Colombia, factores internos de la empresa ExperienceJMD Travel y oportunidad de mercado, se crea una propuesta de negocio sostenible para la organización mencionada anteriormente, a través de un modelo CANVAS. Con este modelo se piensa establecer y concluir el modus operandi de la empresa a través de los factores organizacionales que van a ser claves para el éxito de la organización

4.1. Análisis del entorno

Un primer paso en el desarrollo del modelo de negocio tiene lugar a través del diseño del Pestel para el sector como se presenta a continuación, por medio del cual se evalúan los aspectos más relevantes que contextualizan el desarrollo organizativo del turismo y el turismo deportivo en el país, siendo en tanto, una lectura de los factores externos aplicables a ExperienceJMD Travel:

POLÍTICO

El sector turismo se viene siendo beneficiado por los diferentes actores políticos del país los cuales ven más allá de un beneficio económico puntual, un agente dinamizador de las regiones que no son económicamente turísticas.

Un gran ejemplo de este apoyo gubernamental es la propuesta de Viaja por Colombia, apoyándose en una Colombia pos-conflicto se espera llevar turistas a las zonas del país donde no se podía hacer turismo con guerrilla.

Un turismo sostenible en estas regiones en peligro, puede llegar a construir en la detención de explotaciones ambientales en los diferentes destinos del país.

Además de este apoyo político constante, el turismo se ha visto beneficiado por la legislación colombiana en términos tributarios, tal como la exención directa del IVA para turistas internacionales.

ECONÓMICOS

La economía local e internacional no es un factor diferencial en el turismo de Colombia, el poder adquisitivo de las personas se mantiene en crecimientos irrelevantes para el consumidor en general. Encontramos que si existe una capacidad adquisitiva en las principales ciudades del país los cuales están dispuestos o por lo menos ven los viajes como una necesidad de entretenimiento de su día en mayor magnitud que residentes de ciudades pequeñas o intermedias.

SOCIALES

Nos encontramos en un momento de auge de turistas internacionales, no por una bonanza económica extranjera o local, si no por una percepción de seguridad que muestra Colombia frente al mundo. Como vimos en la investigación el número de turistas asciende cada día en el país, se puede decir que en el total del año llegamos a tener más del 10% del total de la población colombiana en turistas durante un año.

La percepción de seguridad del país ha hecho de Colombia en uno de los países de mayor atractivo turístico de la región, aunque la violencia ya no esté en el monte cada día más las personas sean nacionales o extranjeras se atreven a buscar destinos cada vez más aventureros y rurales.

TECNOLÓGICOS

Los aspectos tecnológicos se consideran un factor crítico para el crecimiento de los turistas en los últimos 5 años. Debido a la oferta deficiente de paquetes de viajes en el país. Proveedores independientes han decidido afrontar esta situación acoplándose a las plataformas más importantes del turismo internacional, tales como booking, trip advisor, kayak, hostel world e inclusive Airbnb.

Estas implementaciones tecnológicas contribuyen a la percepción de seguridad de un lugar al tener evaluaciones, imágenes, descripciones y todo tipo de información que le genera al consumidor un sentimiento de conocimiento del producto antes de visitarlo.

4.2. CANVAS

De acuerdo con Alexander Osterwalder, el modelo CANVAS es una herramienta necesaria y eficiente para plasmar una idea de negocio, reflejando los aspectos claves que debe tener en cuenta (Osterwalder, The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach, 2004). Este modelo tiene 9 diferentes frentes, los cuales se interrelacionan entre sí con el objetivo de generar ganancias y explicar la operación de la empresa.

- i) Propuesta de valor, ayuda a identificar cuál es el producto o servicio que se pretende brindar para solucionar una problemática, haciendo énfasis en generar un valor agregado y distintivo al cliente.
- ii) Segmentos de clientes, busca establecer un conocimiento profundo sobre los clientes, es importante caracterizar los detalles del target (edad, preferencias, gustos) para que el producto/servicio sea acogido por el consumidor final.
- iii) Canales, pretende describir la manera en la que se va a establecer contacto con el cliente.
- iv) Relación con clientes, procura explorar cómo desea este segmento de clientes ser encontrado por la empresa, es decir, mediante qué formatos (personal, redes sociales, correos) es óptimo contactarlos y realizar las demás actividades.
- v) Fuente de ingresos, explica financieramente cuáles son los ingresos de la empresa, cuánto está dispuesto a pagar el cliente por la propuesta de valor y ayuda a tomar decisiones frente a la rentabilidad del negocio.
- vi) Recursos clave, son aquellos activos tangibles e intangibles que la empresa necesita para su correcta operación.
- vii) Actividades clave, esclarece las actividades estratégicas enfocadas en llevar a cabo la propuesta de valor al cliente

- viii) Socios clave, son los *stakeholders* como proveedores, inversionistas, entidades gubernamentales, organizaciones privadas, entre otras, necesarias para desarrollar el negocio.
- ix) Estructura de costos, consiste en todos los recursos financieros que necesita la empresa para generar su operación.

4.2.1. Propuesta de Valor

Colombia ocupa el segundo lugar en biodiversidad de fauna y flora, siendo uno de los países con mayor diversidad biológica y riquezas naturales (Rangel, 2005). El país cuenta con recursos naturales extraordinarios con un gran potencial de exploración y explotación turística, sin embargo, la oferta es limitada mientras la demanda está a la espera de encontrar la facilidad y seguridad en el ofrecimiento de este tipo de planes.

Experience JMD Travel busca aumentar el nivel de alternativas que encuentra un turista en Colombia, debido a que tanto los jugadores involucrados como los destinos de turismo deportivo, evidencian un potencial que no está siendo explotado. Los operadores logísticos enfrentan problemáticas reales de accesibilidad, seguridad y confianza. Asimismo, los destinos muchas veces son subvalorados debido a las problemáticas económicas, políticas o sociales del país, razón por la cual, el viajero no alcanza a dimensionar los paisajes, actividades y aprendizajes que se está perdiendo. Así bien, la organización pretende volver los lugares más recónditos del país, un paraíso de aventura posible para todo turista.

De esta manera, la empresa planea vender en principio 3 tipos de planes turísticos, que se consideran dentro de la capacidad operativa actual de la organización; i) caminata en el Parque Nacional Natural Chingaza, ubicado a 40km de Bogotá, ii) escalada en las piedras de Suesca, ubicado a 65km de Bogotá, y iii) Tubing, el cual consiste en bajar por el río Palomino en una llanta hasta conectarse con el océano atlántico, para esta actividad es necesario viajar a Santa Marta.

Los paquetes tendrán aproximadamente 7 productos/servicios brindados, dentro de los cuales están: los tiquetes aéreos (Bogotá- Santa Marta- Bogotá), traslados aeropuerto-alojamiento-aeropuerto para la actividad de Tubing en Palomino, traslados Bogotá- alojamiento, ya sea para la actividad de Chingaza o de Suesca, alojamiento, desayuno, actividad deportiva y seguro de viaje.

4.2.2 Segmento de clientes

ExperienceJMD Travel, como organización promotora y comercializadora de estos paquetes de turismo deportivo tiene como público principal a dos diferentes segmentos de clientes:

- i) Corporativos nacionales o internacionales que deseen incluir viajes deportivos dentro de su cultura organizacional y sean ofrecidos a sus empleados como parte de un beneficio organizacional.
- ii) Personas individuales nacionales o internacionales entre los 20 y 27 años de edad, interesados en deportes extremos en locaciones diferentes a las habituales con ánimo de conocer una cultura ambientalista y protectora del medio ambiente.

Debido a que los clientes corporativos tienden a contratar empresas que brinden este tipo de servicios con una experiencia entre 1 y 2 años, el primer año de operación de ExperienceJMD Travel será más enfocado en el cliente individual, buscando dar a conocer la organización y los buenos servicios que se brindan. Una vez, ExperienceJMD Travel cumple con las expectativas de experiencia, buscará equilibrar el enfoque entre ambos segmentos de clientes ya que la relación corporativo-individual es aproximadamente de 60:40.

4.2.3. Canales

El viajero que busca aventura no le llega la información por sorpresa, este busca, pero no siempre encuentra. Es por esto por lo que se le deben brindar todas las herramientas para que logre encontrar a ExperienceJMD de manera simple y sencilla. Aún más, cuando el aventurero nos encuentre se le debe generar una gran experiencia con el fin de transmitir un buen servicio y vuelva con frecuencia a planear sus próximos viajes con esta empresa.

Para lograr este objetivo de fidelizar a los clientes, se pretende llegar a ellos mediante los medios digitales tales como redes sociales y páginas web y, también, en medios físicos como ferias de turismo y charlas, teniendo en cuenta como lo explican Philip Kotler, Hermawan Kartajaya y Iwan Setiawan (2010), el marketing debe ir más allá de las prácticas habituales, para entrar en un espacio de interacción con el cliente.

La llegada de internet ha sido un boom en la historia del comercio ya que este ofrece un nuevo canal de ventas para la distribución de productos y servicios a través del canal electrónico (Anato, 2006). Experience JMD Travel, ambiciona aparecer en las búsquedas de Google, con el objetivo de redireccionar a los buscadores a la página de la empresa en Facebook, para esto se utilizará *Google Adwords* para ingresar los 5 conjuntos de palabras clave (Colombia + Aventura, Colombia + Turismo deportivo, Colombia + Deportes Extremos, Colombia + Destinos rurales).

Por otro lado, el voz a voz es la herramienta publicitaria más contundente que pueda existir, debido a que un cliente contento con un producto o servicio hablará positivamente del negocio y será un promotor más que se suma a la cadena (Bazzaio, 2018). Como se puede observar en la ilustración 1, el 46% de las marcas en Colombia implementan el voz a voz como recursos primario de publicidad, mientras que internet representa el 25%, no dejando de ser un medio masivo que genera mayor impacto.

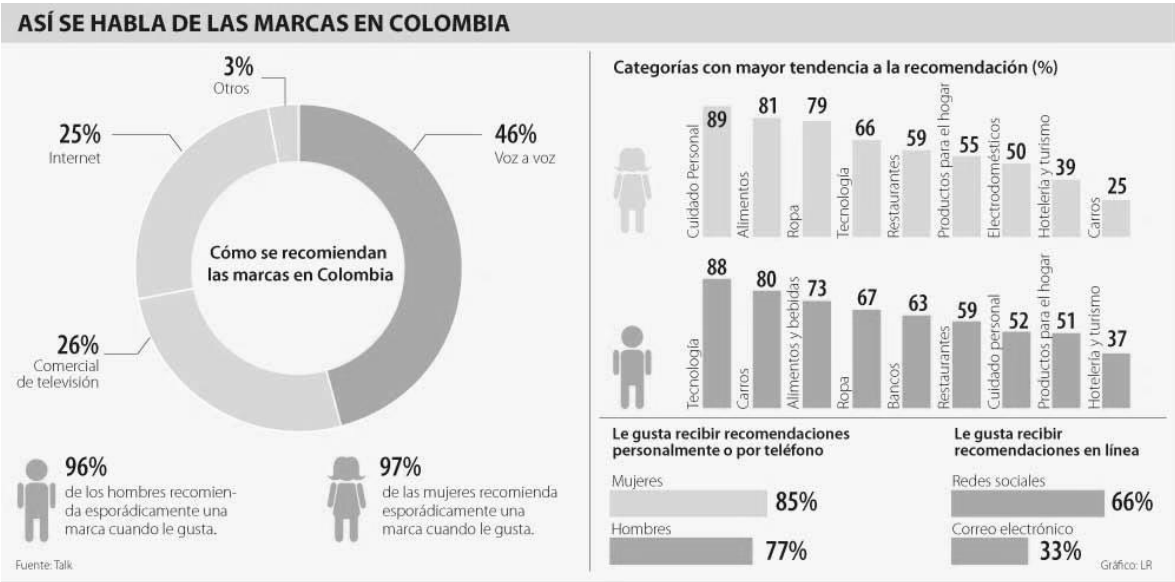


Ilustración 5 Distribución de canales de recomendación de marcas en Colombia

Dicho esto, los canales físicos considerados claves para la operación del negocio son el pilar promocional para llegar a generar relaciones comerciales con los clientes institucionales y generar alto reconocimiento e impacto en los potenciales clientes. Para lograr esto Experience JMD Travel planea presenciar una gran cantidad de charlas y ferias de turismo para contactar clientes corporativos, viajeros individuales y proveedores de los servicios.

Los canales promocionales estarán enfocados en suplir la página de Facebook de nuestra compañía, esto con el objetivo de tener concentrada la información y la recurrencia de publicidad. Tanto con nuestros canales físicos como digitales, todos los clientes van a tener un punto de contacto en nuestra página y ver información general de los planes de turismo deportivos ofrecidos por Experience JMD Travel.

Los canales físicos capaces de establecer relaciones comerciales con clientes institucionales son los que, en el largo plazo, van a generar la recurrencia de ingresos en la empresa a través de grandes volúmenes de ventas. Los canales digitales requieren de una fuerte inversión promocional, pueden llegar a atraer una gran cantidad de clientes a la página, pero probablemente un porcentaje significativo

de estas llegadas serán desperdiciadas, por lo tanto, el ROI de esta inversión resulta bajo comparada con los medios físicos disponibles.

Existen factores claves para hacer de la búsqueda de viajes, una rutina diaria del usuario, esto se logra a través de información constante de nuestros clientes a través de compartir recomendaciones de viaje por el país, fotografías de asistentes, eventos regionales y videos de experiencias previas, todo tipo de contenido que sea de interés para el turista deportivo, de tal manera no se sature al cliente con información comercial de la empresa si no que tenga al menos un contenido semanal de interés diverso.

4.2.4. Relación con clientes

Los planes turísticos son ofrecidos de manera unipersonal al segmento de clientes individuales y se ofrecen de manera grupal para los clientes corporativos, con descuentos escalonados dependiendo del número de personas incluidas en el paquete. El paquete turístico es completamente integral donde el cliente solo tiene que llevar dinero para almuerzo y comida, esto para evitar percances de necesidades específicas y negociaciones con los distribuidores de la empresa.

Uno de los factores críticos para asegurar la perdurabilidad del proyecto es la proximidad de la empresa y acompañamiento de nuestros empleados y accionistas en todo el proceso de venta y pos-venta de un paquete turístico. De tal manera que los viajeros se encuentran completamente informados de todas las características de su viaje y sientan un punto de apoyo para cualquier situación o percance que ocurra durante su experiencia.

Es aquí donde entra el factor crítico del pos-venta con el cliente, este es clave para fidelizar a nuestros turistas deportivos en los diferentes planes ofrecidos. Nuestra comunicación y propia evaluación organizacional de los consumidores de paquetes genera una percepción de una organización que desea tener una perfecta operación

y que le interesa el valor agregado o plus que obtiene los clientes con los servicios brindados por ExperienceJMD Travel. Las relaciones comerciales que se obtengan con cada uno de los clientes serán proporcionales a la sumatoria de la excelencia de todos los ámbitos calificables de nuestros servicios, tales como: promoción, personal, distribuidores, presentación y calidad de información y comunicación con los clientes durante sus viajes.

A medida que la empresa crece debido al valor agregado de excelencia en los diferentes ámbitos, anteriormente mencionados, la operación baja los niveles de centralización y se encarecen las relaciones con los clientes. El *Customer Relationship Management* (CRM) que se manejará con cada uno de los *stakeholders* se convertirá en el motor de la promoción de los servicios, hasta el punto donde el contacto llegue a ser directamente de personas a nuestra compañía, gracias al voz a voz generado por previos clientes.

Debido a que ExperienceJMD Travel es una empresa involucrada en un sector donde los clientes son cada vez más críticos en la relación precio-beneficio, es donde se encuentra el valor para la empresa, ya que es posible sacar provecho a la gratificación de servicios brindados, la empresa puede convertir de este un pilar potencial en su promoción.

4.2.5. Fuentes de ingreso

Los clientes de ExperienceJMD Travel están dispuestos a pagar por un plan turístico integrado por los diferentes servicios, fácil de adquirir y un buen precio, con la seguridad de que obtendrán la experiencia deseada en donde se sientan seguros de ir a lugares considerados mágicos. Hoy en día, existen pocas empresas que brindan paquetes turísticos deportivos, ya que su enfoque está en el turismo común y comercial a las principales ciudades del país y los recorridos involucran elementos totalmente urbanos.

Al identificar las principales agencias de turismo como Aviatur, OnVacation, entre otras, no se evidencia un portafolio robusto en cuanto a paquetes turísticos deportivos, ya que no encuentran relevancia y/o recurrencia de ingresos, además de los costos logísticos que requieren estos destinos poco frecuentados, siendo allí como se ha planteado, que se genera la oportunidad de negocio que se pretende ser aprovechada a través de ExperienceJMD Travel.

En el primer año de operación, como ya se ha mencionado, solo se venderán 3 principales paquetes turísticos a Chingaza, Suesca y Palomino. Sin embargo, las proyecciones financieras y operativas de la empresa muestran que para el segundo año en adelante, será posible abrir las puertas a nuevos destinos, consolidando un portafolio amplio y de diversas actividades para todos los gustos de los clientes, abriendo las posibilidades a destinos internacionales.

Para cada uno de los segmentos existen diferentes preferencias de medios de pagos para el servicio brindado:

En primer lugar, el método de pago para los clientes será generado a través de una consignación bancaria la cual oscila entre los 30 y los 60 días luego del servicio prestado, este es un factor crítico para tener en cuenta para la operación, ya que el capital de trabajo es clave para el pago oportuno de los proveedores. Es por esto que, aunque este segmento de clientes este considerado y se incluya en el modelo de negocio, se espera empezar a promocionar los paquetes turísticos corporativos luego del primer año de operación, cuando la capacidad de aumentar la cartera mejore para la organización. Es relevante aclarar que se firma un contrato con el cliente institucional previo al servicio ofrecido, y si la institución promociona los planes con sus empleados, y son estos los que adquieren los paquetes, el plan será cobrado directamente con el usuario final.

Ahora bien, para los clientes jóvenes nacionales, se espera que el pago se mantenga entre un 30-50% a través de mecanismos digitales o tarjetas de crédito y un restante 70-50% en efectivo. La forma de pago digital puede generar cartera por

ser paquetes turísticos efectuados los fines de semana, esta debe ser contemplada y revertida con las políticas de pagos a proveedores para no disminuir el capital de trabajo de la empresa.

Por último, los clientes jóvenes internacionales manejan dinero en efectivo como su principal método de pago, lo cual puede convertirse en un reto operacional para la organización en la reserva de los planes, ya que, al no tener una responsabilidad de pago previa al viaje, la probabilidad de cancelación por parte de estos clientes es muy alta.

4.2.6. Recursos clave

La venta de paquetes turísticos por parte de ExperienceJMD Travel será a través de uno de los recursos claves de la operación, la página de Facebook de la empresa, a través de la cual se establece una relación primaria con el cliente y posteriormente se procede al manejo del correo electrónico empresarial, donde se buscará tener una comunicación más personalizada con el interés de cada cliente.

Esta página será el punto de apoyo para todos los viajeros de ExperienceJMD Travel, ya que también será el medio de comunicación con la empresa, debido que una de las herramientas de esta red social son los mensajes instantáneos. Asimismo, es un medio de fácil acceso para el cliente, y de gran impacto en la sociedad. Mediante el muro de experiencias donde se publicarán fotos, mensajes y cualquier tipo de medio que cause impacto positivo y potencialice las ventas.

Al mismo tiempo, se nutrirá de respuestas a encuentros de los usuarios que tomaron nuestro producto y se compartirán los resultados, para comprobar la excelencia de los servicios prestados. El objetivo principal de realizar todas estas actividades mediante este recurso clave es hacer sentir al cliente como parte de una comunidad viajera, con los mismos intereses de destinos, deportes, y paisajes que los otros turistas.

Ahora bien, así como la página de Facebook es nuestro principal recurso clave para promocionar la propuesta de valor, los canales clave también necesitan recursos relevantes, tales como:

- Buscador de Google, el cual requiere de inversión para mantener la página principal de ExperienceJMD Travel en el *top of mind* al momento de digitar las palabras claves de búsqueda.
- Redes sociales: Hoy en día, las redes sociales hacen parte del día a día de cualquier persona, redes como Instagram y Twitter son aplicaciones que no faltan en cada uno de los celulares. Esto significa, se debe invertir capital para el desarrollo de cuentas y contenido de estas redes.
- Recurso humano, es necesario contar con un *community manager*, encargado de la generación, gestión de material de alto impacto, CRM con los visitantes de la página, *Brand Image* de la empresa e inclusión de posibles negocios institucionales. Al mismo tiempo, será necesario un diseñador quién no será un empleado constante si no que se le pagará por pieza producida. Además, será necesario un comerciante, quien negociará los servicios con los proveedores.
- Base de datos, una vez el cliente tiene una experiencia satisfactoria con la empresa, deja sus datos personales para los constantes contactos que se tendrán con estos. Asimismo, en las ferias y charlas de turismo en las que ExperienceJMD Travel estará presente se recogerá información para la distribución de información clara, concisa, interesante y poco abrumadora.
- Capital, cada una de las actividades y recursos necesita dinero para llevarse a cabo.

Además, con el objetivo de maximizar las fuentes de ingresos es necesaria la clara identificación de procesos necesarios para su correcta consecución, como un portal de recepción de pagos. Esto requiere tener habilitado la mayor cantidad de portales electrónicos y sociedades bancarias para generar las transacciones financieras por

parte de los clientes. Para esto evaluamos los siguientes mecanismos de pago para la operación:

- Pay Pal: Esta plataforma no solamente permite pagos nacionales, si no que cualquier tarjeta existente. Es un método de pago efectivo para todas las personas que cuenten con productos crediticios plásticos. El Fee de transacción para este mecanismo de pago es de 5,4% + 0,3USD de cada transacción, con una ventana de recaudo de 3 días hábiles dependiendo de la cuenta inscrita. Puede llegar a ser la alternativa más costosa en cuanto a nuestra organización, pero una alternativa útil para las personas reacias a los mecanismos de consignación tradicionales, además de esto se puede direccionar los pagos a través de nuestra página de Facebook.
- Mini-Datafono Redeban: Esta alternativa puede ser una de las más atractivas para ésta y cualquier PYME en Colombia, no tiene costos de transacción, siempre y cuando cada datafono supere las 30 transacciones mensuales. El dispositivo consta de un mini-datafono el cual requiere únicamente de un teléfono con conexión a internet. Esta alternativa es de gran interés para todas las personas con productos financieros plásticos tanto débitos como crediticios. Sin embargo, es necesario que la persona que desea generar la transacción este personalmente, esto puede ser un inconveniente para las personas que requieren hacer pagos por adelantado, pero además de esta posible complicación de negocio, la alternativa en temas de rentabilidad y operación resulta como la más viable.
- Cuenta bancaria: Debe ser el destino final de todos nuestros canales de pago y la fuente de recursos para pago a proveedores. Debe estar inscrita en una sociedad bancaria que tenga los canales transaccionales más avanzados y con mayores sociedades, para esto hemos elegido Bancolombia, ya que la inscripción de una persona jurídica en esta sociedad bancaria tiene una cantidad de beneficios que no ofrecen las otras entidades, teniendo en

cuenta nuestro modelo de negocio tuvimos a consideración las siguientes características:

- Sucursales bancarias en ciudades intermedias y/o rurales
- Un canal digital robusto con posibilidad de transferencias entre personas jurídicas y naturales.
- Alianzas estratégicas con medios de pago tales como paypal, redeban y tarjetas de crédito.

Además de final del *pipeline payments* para los otros canales de pago, esta también se considera la opción clásica de pagos para los clientes en la cual a través de una simple consignación bancaria en cualquier punto Bancolombia, puede asegurar su cupo en un tour de viaje. Este al ser un canal directo no genera cuentas por cobrar para ExperienceJMD Travel, por lo que se obtiene capital de trabajo inmediato el cual es uno de nuestros recursos claves para la operación de la organización.

4.2.7. Actividades clave

Las actividades clave de Experience JMD Travel están enfocadas en responder o solucionar una oportunidad de negocio, es por estos que los principales retos en el lanzamiento de negocio son:

- i) ¿Cómo nos hacemos conocer por nuestros posibles clientes, sobre nuestra organización y planes ofrecidos?:

Para lograr un lanzamiento efectivo de nuestra empresa y servicios es necesario hacer actividades de lanzamiento tanto por redes como presenciales, aprovechando ferias tales como la presentada por ANATO, exposiciones empresariales, cumbres de coaching, lanzamiento en redes y generación de flujo de visitantes a través de los canales físicos los cuales como mencionamos anteriormente, serán redirigidos a la página de Facebook.

Es aquí cuando se llega al lanzamiento de los productos y servicios, el cual se va a hacer a través de una exposición en la feria más grande del turismo en Colombia ANATO, donde la sociedad de agencias de turismo presenta los diferentes paquetes turísticos que ofrece cada uno de los principales agentes en Colombia. Los requisitos para ser expositor es simplemente ser alguno de los siguientes actores: Agencias de Viajes, Asociaciones Gremiales, Compañías Aéreas, Cruceros, Empresas de Alquiler de Vehículos, Entidades Oficiales, Fondos de Promoción Turística, Seguros de Asistencia al Viajero, Hoteles y Cadenas Hoteleras, Organismos Nacionales e Internacionales de Turismo, Oficinas de Representación Turística, Software Especializado, entre otros. Además de ser una agencia de viajes, actor el cual corresponde a ExperienceJMD Travel, la agencia de viajes creada necesita tener de un RNT (Registro Nacional de Turismo) activo y vigente.

Esta actividad clave para nuestra organización, aunque requiere de una gran inversión, no solo nos da exposición para clientes institucionales si no que fortalece nuestras alianzas con proveedores de todo el país, en este espacio generaremos la base de datos clave para el éxito del aseguramiento de los mejores proveedores en el ámbito.

De igual manera, una cierta de cantidad de viajeros asisten a estas ferias, aunque no es el foco de la promoción, la idea de contacto con estos es ligarlos a nuestras redes sociales. Es así como tendremos actividades interactivas en el stand el cual, a través de unirse a un grupo, subir una foto a Facebook con el logo de Experience JMD y darle “me gusta” a nuestra página, las personas recibirán un obsequio, tal como una gorra, un pin o una camisa con nuestra marca.

- ii) ¿Cómo se logra darle interactividad a la página de Facebook por parte de los usuarios?:

La página de Facebook logrará interactividad entre los usuarios y la empresa a través de la generación de usuarios, número de clicks, compartir y activación de los diferentes indicadores de interactividad que indican lo atractiva que es una página para el usuario, para esto es necesario un lanzamiento supremamente viral en el cual se recojan grandes cantidades de usuarios inscritos en la página.

Para esto existen diferentes actividades publicitarias que pueden impulsar un lanzamiento digital:

- Compartir: el uso del *networking* actual ayudánda a compartir “me gusta” y seguir a una página, es el método más simple y económico de generar usuarios en el portal.
- *Price for share*: premios por la persona que tenga más likes a una publicación compartida. Para este tipo de actividad publicitaria podríamos ofrecer como premio un mismo paquete turístico de tal manera que la persona tenga que publicar en su muro, por ejemplo: “Yo quiero ir a escalar a Suesca con @Juan David Perez, @Camilo Nieto y @Daniel Perez”. Estas publicaciones publicitarias generan un gran nivel de acogida de los usuarios con la página y además conciencia del propósito de la misma. Del mismo modo, tienen una relación precio-beneficio positiva en cuanto a la inversión ya que únicamente se cubren los gastos del tour ofrecido a los ganadores del concurso.
- Encuestas: un espacio de autogestión por parte de los evaluadores genera curiosidad e intriga con respecto a los temas vistos. Igualmente mejora el nivel de acogida de los clientes con la agencia.

- Publicaciones: Antes de generar un lanzamiento masivo de la página social es clave que la información que tenemos sea de interés para las personas a las que se le mostrará el producto, de tal manera que en su primera visita puedan encontrar exactamente el propósito y servicios ofrecidos como organización.

Para asegurarnos de una lograr generar satisfacción a los clientes respecto al paquete turístico tomado, se desarrollarán actividades de valor en todo el flujo de lealtad del cliente, dentro de la pre-venta, venta y pos-venta.

- Pre-venta: es una etapa clave dentro de la toma de decisión de compra del consumidor y el factor primordial que se debe asegurar al cliente. Experience JMD Travel pretende impartir confianza y seguridad en los clientes, evidenciando profesionalismo en nuestras actividades.
- Venta: este proceso de venta previo a la experiencia turística, se creará un punto de apoyo (“PDA”), va a ser el contacto constante del cliente y la agencia en caso de cualquier comentario o emergencia con respecto al paquete. Es clave que la disponibilidad y conocimiento del cliente de este PDA sea clara, de tal manera que se tenga una gran capacidad de reacción y acompañamiento ante cualquier evento por parte de la empresa.
- Pos-venta: es el punto clave para fidelizar al cliente y recibir retroalimentación sobre su experiencia con la organización.

Por último, las fuentes de ingreso requieren de un monitoreo constante a las plataformas que se van a integrar como mecanismos de pago: PayPal, Mini-datafono Redeban y Operador Bancario. Para tener un monitoreo óptimo de nuestros productos financieros y transacciones realizadas, se va a activar el plan corporativo de sucursal virtual Bancolombia, el cual tiene un costo de 50,000 pesos

mensuales, el cual te da el beneficio de acceder a todas las plataformas digitales del banco suscritas a tu cuenta.

4.2.8. Socios clave

Uno de los elementos más relevantes para el desarrollo de la propuesta de valor son los socios claves, los cuales son jugadores del mercado capaces de generar venta de los patrocinios corporativos, para esto se generó una matriz de importancia de relacionamiento con los *stakeholders* claves.

ACTOR	MULTIPLICADOR DE VENTA	CAPACIDAD DE RELACIONAMIENTO	RESULTADO TOTAL STAKEHOLDER
Universidades con estudiantes en intercambio	5	5	25
Universidades sin estudiantes en intercambio	1	5	5
Organizaciones con beneficios extra-laborales	3	4	12
Organizaciones sin beneficios Extra-laborales	1	4	4
Turistas por fuera del segmento clave	2	3	6
Turistas dentro del segmento clave	3	5	15
Hoteles	-2	5	-10
Aerolíneas	-3	2	-6

Empresas de transporte terrestre	-2	5	-10
Comunidades locales sitio de turismo	-1	3	-3
Policía Local	-3	1	-3
Guías locales	-1	5	-5
Gobierno	-3	1	-3

Tabla 1 Importancia de relacionamiento con socios clave

En la tabla 1, la primera columna indica la capacidad de multiplicar negocio de cada uno de los socios claves dependiendo de su multiplicador de negocio, siendo 5 el actor con mayor capacidad de generar nuevos negocios y 1 el actor con menor capacidad de generar negocios nuevos, pero de igual manera se considera como generador de ventas para la organización. En esta columna también se generan números negativos en donde todos estos socios claves afectan la generación de negocio, siendo -3 mayor capacidad de afectar el negocio y -1 lo puede afectar, pero en menor escala.

En la segunda columna, muestra qué capacidad tiene la organización de negociación con cada uno de los *stakeholders* claves, en donde 5 es gran capacidad de negociación y 1 baja capacidad de negociación con los socios.

En la última columna, se encuentra el resultado obtenido de la multiplicación entre las columnas anteriores, el resultado obtenido será un número entre -15 y 25 para

cada uno de los socios claves de la organización, sean proveedores, clientes o cualquier jugador relevante para la operación.

- Resultados <0

Los actores con resultados negativos se consideran una amenaza de negocio, y entre más negativo sea el número, mejor relacionamiento debemos tener con este actor. Un número negativo pero cercano a cero refiere a que es un actor para tener cuidado en el radar o no se puede negociar con este.

- Resultados >0

Todos los actores con resultados positivos son considerados como generadores de venta, entre mayor sea su número mayor la capacidad de multiplicar negocio.

Los principales resultados en cuanto a los socios claves multiplicadores de venta son:

1. Se valida el segmento clave, pero se prioriza la relación con clientes institucionales tales como las universidades con estudiantes en intercambio. Esta es una relación clave que puede llegar a generar un gran multiplicador de negocio, ya que si se logra establecer contacto con los principales directores de intercambio y mantener una relación cercana, se logra ofrecer los paquetes a una gran cantidad de alumnos, los cuales buscan este tipo de alternativas. Es por esto que la cercanía y comunicación con este socio clave debe ser prioritaria.

De este actor clave, se obtiene el mecanismo de distribución de información facilitado a posibles clientes, se llega a impactar a uno de los segmentos claves, a través de una sola institución, por lo que el recurso clave que ofrece este actor, es el canal de distribución de la información de nuestros paquetes turísticos.

2. El segundo actor más importante en nuestra matriz de stakeholders, es el turista dentro del segmento clave. Este se considera un gran multiplicador de negocio al ser una generación la cual tiene gran uso de las redes sociales, *networking* y el voz a voz, una buena crítica de estos actores puede generar hasta 20 tours vendidos adicionales.

El recurso clave que se obtiene del actor, además de recursos financieros, es credibilidad y divulgación de la información. Es necesario que la interacción en redes de estos clientes con nuestra organización sea excelente, y asegurar que las fotos y publicaciones de estas personas durante los viajes vayan ligadas a ExperienceJMD Travel.

Los principales resultados en cuánto a los actores de posible amenaza para el negocio son:

1. Los hoteles y empresas de transporte terrestre son los principales actores para tener en cuenta como amenaza de negocio, ya que un mal servicio puede destruir paquetes turísticos cuyos demás servicios se desarrollaron a la perfección. Debido a esto, es necesario contar con una gran capacidad de negociación con los mismos.

Este actor es nuestra materia prima en cuanto a los recursos ofrecidos, estamos lidiando con espacios rurales donde las alternativas que cumplen las expectativas no son muchas, por esto, se debe mantener una gran relación con nuestros proveedores para mantener la excelencia en el servicio.

2. Entes gubernamentales tales como asociaciones, ministerios o la misma policía, son actores que pueden afectar la operación de la organización,

a pesar de la baja capacidad de negociación con estos, es necesario llevar un buen trato y cumplimiento de las regulaciones aplicables.

4.2.9. Estructura de costos

Para desarrollar un proceso controlado y eficiente de costos, es necesario realizar una planeación rigurosa. Los costos más importantes del modelo de negocio son los costos fijos de operación que generará el negocio desde el 27 de Marzo del 2019 que se lanza oficialmente el portafolio de productos, fecha en la cual se desarrolla la feria de turismo de ANATO.

Para este primer año de operación la inversión en capital va a ser baja debido a que no se va a adquirir ningún activo tangible para la empresa como pueden ser oficinas, buses o computadores, los cuales se pronostican a partir del año 3 de operación de esta.

Los costos fijos incluyen:

- Los salarios de los 3 empleados de planta contratados desde marzo del 2019; 1 *Community Manager*, 1 PDA y organizador de planes turísticos y 1 agente comercial con enfoque institucional.
- Costos de tercerización de los empleados ya que estos tendrán contrato de hora x labor
- El costo por pieza creada del diseñador gráfico
- Costo de mantenimiento del *landing page website*
- Costo mantenimiento anual compra de *Adwords* de Google
- Costos de comunicación y telefonía por parte de los 3 empleados de la organización
- Costos de transporte por los 3 empleados de la organización
- Costos corporativos de generación de clientes

- Costos de viajes de un PDA cuando los paquetes turísticos superen las 20 personas.

Debido a que la operación inicial de la empresa es pequeña, se espera tener unos costos iniciales limitados para reducir el gasto mensual en operación. Así, el costo más importante son los salarios fijos de los 3 funcionarios que se encargaran de la operación mes a mes de la empresa.

La actividad más costosa que se tendrá en el 2019 es el lanzamiento del portafolio, esta es la exposición que se planea tener frente a todas las organizaciones y actores del turismo en Colombia en la cual se debe desarrollar contenidos gráficos y físicos, además del costo del stand en la feria ANATO. La actividad de lanzamiento será el pilar promocional de la organización del 2019, por lo que listamos los costos asociados a esta actividad:

1. Generación de contenidos digitales, para asegurar la robustez de los canales se va a necesitar al menos 8 contenidos digitales publicados previos al lanzamiento y 2 durante el evento, para un total de 10 contenidos digitales.
2. Generación de material físico para la feria ANATO, se va a necesitar de producción de *gimmicks* para 5,000 asistentes además del juego interactivo para ubicar el stand y el costo del stand.
3. Espacio en la feria ANATO, este es el costo de mayor valor para el 2019, pero probablemente la actividad con mayor rentabilidad, ya que aquí se entablarán las relaciones comerciales con los actores sean o no clientes de la industria de turismo.

Además de las actividades promocionales para el 2019, los recursos de la organización pueden llegar a generar costos importantes para la operación de esta. La generación de relaciones comerciales con proveedores excelentes va a ser una actividad costosa para Experience JMD Travel, al necesitar de procesos de ensayo y error, por parte de las accionistas previamente a los viajes de los clientes. Al ser una empresa en la que los servicios serán prestados por terceros, es vital para la

organización asegurarse que estos sean de calidad similar a Experience JMD Travel.

4.3. Competidores

Una de las actividades más importantes para el desarrollo de un negocio, es el análisis de los competidores ya que permite identificar situaciones en el entorno por las que otros han pasado. En sectores como la tecnología y el turismo, los cambios son continuos y los nuevos productos tienen que ser lo suficientemente novedosos para diferenciarse de los competidores (Thornhill, 2006). En Colombia, se encontraron 3 principales competidores que se describen a continuación:



Ilustración 6 Estructura AVIATUR

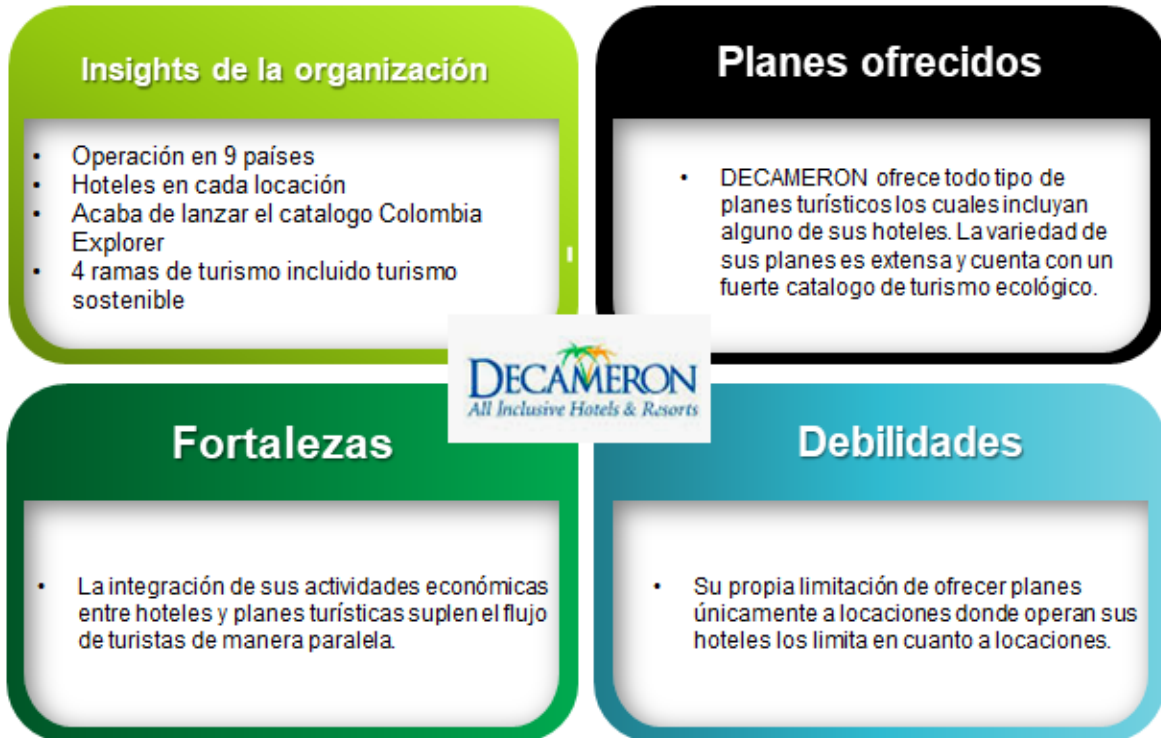


Ilustración 7 Estructura DECAMERON



Ilustración 8 Estructura Aventureros

De acuerdo con el análisis de los competidores más relevantes, se considera que Aventureros es el principal competidor para la organización. Es una empresa con una idea de negocio muy similar a la de Experience JMD Travel pero que no logra tener un plan turístico integral al no ofrecer ni hotel ni transporte para los tomadores de sus servicios. Manejan una página de internet robusta, pero ninguna red social, su *web page* ofrece descuentos y servicios variados que incluyen planes desde camping en el Cocuy hasta una simple botada de Bungee Jumping:

<p>Bungee \$99.000 Pareja</p>  <p>Oferta Pareja GRATIS + Fotos + Video !! ¡Ultimos cupos ! Dic 08</p> <p>OBTÉN MÁS INFORMACIÓN</p>	<p>Bici Camping con el 10 % DCTO</p>  <p>Alista tu carpa y tu bici y vive una super Aventura en el Embalse del Neusa Diciembre 08 ¡ Ultimos cupos !</p> <p>OBTÉN MÁS INFORMACIÓN</p>	<p>Cocuy con el 30 % DCTO</p>  <p>Navidad, Año Nuevo y Reyes Reserva y GANAR el 30 % DCTO ¡ Salidas todos los días !</p> <p>OBTÉN MÁS INFORMACIÓN</p>
---	---	--

Ilustración 9 Productos ofrecidos por Aventureros

ExperienceJMD Travel no se puede comparar en temas de precio con nuestro principal competidor porque no tienen patrocinio integral. Sus planes extremos son ofrecidos a precios menores que los proveedores actuales de Experience JMD Travel, por lo que el diferencial de precio no puede ser nuestro valor competitivo vs esta organización.

4.4. Plan de mercadeo

A través del plan de mercadeo esperamos crear las estrategias que finalmente brinden las tácticas para lograr cumplir los objetivos corporativos.

4.4.1. Objetivo general

Vender mínimo 60 paquetes turísticos mensuales desde el lanzamiento en marzo de 2019.

4.4.2. Generación de estrategias a través de retos organizacionales y oportunidades de mercado

Las estrategias de mercadeo se crean a partir de una problemática, reto o desafío en el mercado donde opera una organización (Pietro, 2013). Para este caso, se creó el siguiente modelo el cual permite encontrar cuáles son los principales retos que enfrenta Experience JMD Travel para el 2019, cuál es el momento clave del éxito para superar este reto, el factor crítico para cada superar estos desafíos y la estrategia que se crea a partir de esta problemática.



#	RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EXPERIENCE JMD TRAVEL	MOMENTO CLAVE	FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	ESTRATEGIA
1	<p>Uno de los factores críticos de las organizaciones y personas independientes al momento de escoger una agencia de viaje es la experiencia que esta tiene en el mercado. Experience JMD no tiene experiencia en el mismo</p>	<p>¿Cómo mostramos solidez en nuestra operación desde el lanzamiento del portafolio?</p>	<p>Llegar a desarrollar un portafolio de servicios inicial robusto, el cual acompañado con una fuerte estrategia promocional, llegue a generar confianza en nuevos clientes.</p>	<p><u>Experiencia diamante:</u></p> <p>A través de una campaña promocional la cual destaque nuestro profesionalismo en el turismo deportivo. Todas nuestras herramientas publicitarias deben demostrar este nivel de jerarquía en la promoción.</p>
2	<p>Los clientes institucionales generan recurrencia en viajes de negocios, pero en cuento a turismo deportivo, todavía no ven el beneficio organizacional de ofrecerlo a sus colegas</p>	<p>¿Cómo hacer que el turismo deportivo sea atractivo para estos clientes institucionales?</p>	<p>Resaltar la importancia del ocio dentro de las organizaciones a través de paquetes turísticos enfocados en el desarrollo de Colombia</p>	<p><u>Viajando por tu bienestar:</u></p> <p>A través de una organización integral de paquetes promocionales en donde las organizaciones no incurran en costos adicionales, vamos a utilizar los canales organizacionales para la</p>

				promoción de nuestros servicios.
3	Todavía hay un estigma y bajo conocimiento de viajar a sitios rurales en el país, por creencia de baja infraestructura, servicios y oferta en estas localidades	¿Cómo mostrar de manera gráfica la facilidad de viaje que hay en turismo deportivo de Colombia si se hace de manera organizada?	Llegar a ser el <i>top of mind</i> de los viajeros por Colombia en cuanto a seguridad, confianza y logística para todos los viajes de turismo deportivo en Colombia.	<p><u>Colombia la nueva:</u></p> <p>En esta estrategia nos vamos a enfocar en mostrar lo reformada que esta nuestra tierra, en especial luego del proceso de paz. Nuestra campaña física y digital va a estar enfocado en enaltecer el proceso de paz que transita por el país, dando a todos los stakeholders un sentimiento de seguridad de viajar por Colombia.</p>

Tabla 2 Estrategias convertidas en tácticas

#	ESTRATEGIA	TACTICAS	METRICAS Y KPIs
1	<u>Experiencia diamante:</u>	<ol style="list-style-type: none"> Hacer una campaña de lanzamiento en redes sociales, Google Adwords y ANATO demostrando una imagen de profesionalismo, se tomará como ejemplo las campañas publicitarias de automóviles tales como BMW, Mercedes Benz y Audi. Establecer un PDA (Punto de Apoyo) el cual se encargue de todas las actividades de CRM, para cada uno de los clientes y posibles clientes, este se encargará de dar una experiencia Premium durante todo el proceso de compra, disfrute y posventa del paquete turístico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1,500 seguidores a la página de Facebook en el primer mes de lanzamiento. Tener al menos 100 compradores de segunda vez en 2019.
2	<u>Viajando por tu bienestar:</u>	<ol style="list-style-type: none"> Comercializar los paquetes promocionales a organizaciones con los siguientes atributos: Tengan fondo de empleados, Tengan estudiantes en intercambio o que tengan beneficios extrasalariales muy altos. Generación de contenidos el cual puedan reutilizar las organizaciones dentro de sus plataformas o correos corporativos. 	<ol style="list-style-type: none"> Establecer 10 reuniones físicas con agentes institucionales cada mes del 2019. Generar 1 contenido <i>Tailored Made</i> para cada uno de los contactos comerciales.

3	<p><u>Colombia la nueva:</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción enfocada en los lugares seguros por Colombia los cuales previamente se encontraban abarcados por guerrilla. 2. Unirse a las campañas promocionales del gobierno en cuanto a viaja por Colombia, reutilización de materiales para la promoción en nuestra página. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de 1 contenido mensual con interactividad de por lo menos 100 usuarios por publicación 2. Reutilizar 4 contenidos gubernamentales durante el año en nuestra Facebook page.
---	----------------------------------	--	---

4.4.3. Estrategias hechas tácticas a través de iniciativas claves

Cada una de estas tácticas tiene métricas de rendimiento diferentes para los canales de promoción de la organización, con el cumplimiento del 100% de estas métricas se espera llegar al objetivo general de tener una recurrencia de venta de 60 paquetes diarios.

Tabla 3 Estrategias hechas tácticas a través de iniciativas clave

4.4.4. Las 4Ps de Experience JMD Travel contrastadas con las 4Cs

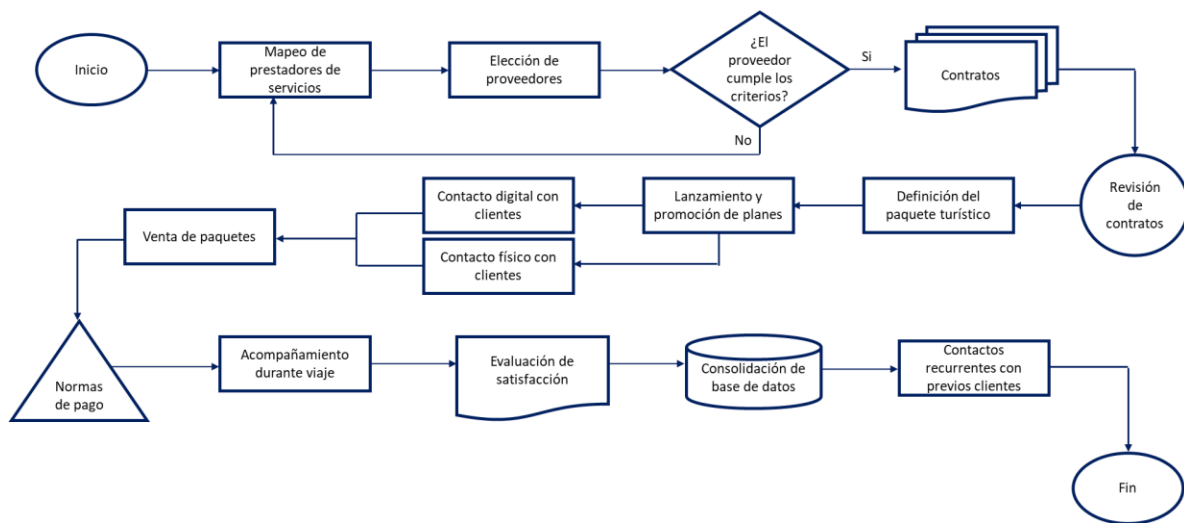
<p>PRECIO</p>	<p>El precio de los paquetes turísticos en relación con el mercado no es el más competitivo ya que nuestro valor agregado nunca va a estar en precio, sino en lo innovadores y profesionales en la operación de nuestros paquetes. Nuestro precio es simplemente el fee del 30% del costo del paquete turístico sea la temporada que sea. El único beneficio de descuento es para paquetes de más de 20 personas en donde ofreceremos descuentos escalonados de la siguiente manera:</p> <p>20-30 pax: 10% Dcto x paquete</p> <p>30-40 pax: 15% Dcto x paquete</p> <p>40-50 pax: 20% Dcto x paquete</p>	<p>El costo de los paquetes turísticos para cada uno de los destinos es variable dependiendo de la temporada, por esto el costo de cada uno, se dará con un costo base en relación con la temporada más económico. Ejemplo: Chingaza todo incluido desde 250,000.</p>	<p>COSTO</p>
<p>PLAZA</p>	<p>Las tres plazas en las que vamos a ofrecer paquetes turísticos en el primer año de operación son, con sus hoteles correspondientes:</p> <p>1. Trecking en el páramo Chingaza - Casa Colibri</p>	<p>Consideramos que en temas logísticos, atractivo de los planes, experiencia deportiva estos planes resultaran de gran conveniencia en la relación beneficio/experiencia.</p>	<p>CONVENIENCIA</p>

	<p>Guasca</p> <p>2. Tubbing en Palomino - El Dreamer Hostel</p> <p>3. Escalada en las rocas de Suesca - El Nomada Hostel</p>		
PROMOCIÓN	<p>La promoción tanto para todas las empresas de servicios como para nuestra agencia será el pilar y motor de nuestra operación. Esta se basará en la estrategia: Experiencia diamante.</p>	<p>Los posibles clientes son abordados a través de nuestros canales digitales y físicos de manera recurrente y con información de la más alta calidad. Todos los canales redirigen el cliente a la base de la información que será nuestra página de Facebook.</p>	CANALES
PRODUCTO	<p>Paquete turístico</p> <p>integral, confiable, seguro y diferente a los ofrecidos actualmente en el mercado.</p>	<p>Los dos clientes en el segmento son:</p> <p>1. Clientes institucionales con deseo de ofrecer los paquetes a los involucrados en su organización.</p> <p>2. Jóvenes nacionales e internacionales que transiten por Colombia con deseo de conocer planes y lugares diferentes a los ordinarios.</p>	CLIENTE

4.5. PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Para la correcta consecución de las actividades del proceso operativo de ExperienceJMD travel es necesario el seguimiento del siguiente proceso:

Ilustración 10 Diagrama de proceso



4.5.1. Descripción del proceso

En la ilustración 6, se evidencian las actividades que se deben seguir con el objetivo de realizar una correcta y efectiva operación. En un inicio, se debe realizar un detallado mapeo de las empresas prestadoras de los servicios requeridos por ExperienceJMD Travel como tiquetes, hoteles, transporte terrestre, entradas a parques, actividades dentro del parque, entre otros.

Teniendo en cuenta los jugadores más relevantes se eligen los cuales se consideran que brindan un mejor servicio y que mantienen una relación costo/beneficio acorde con el target de la empresa. Luego, ExperienceJMD Travel y el proveedor de cada

servicio negocian los términos y condiciones que se brindarán al usuario final, en caso de no llegar a un acuerdo, se revisa nuevamente dentro del mapeo quienes son los nuevos proveedores mejor calificados para brindar cada uno de los servicios. Una vez se llega a un acuerdo entre proveedor y ExperienceJMD Travel se realizan y se revisan los contratos.

Posteriormente, la organización reúne cada servicio contratado y arma un paquete turístico buscando ser atractivo para el viajero. Ahora bien, teniendo los paquetes armados, se procede a la publicación y promoción de estos en medios digitales como redes sociales, páginas de internet, y canales de promoción físicas como ferias, visitas, entre otros.

A través de la página de Facebook se genera la relación comercial con los posibles clientes y una vez se ponen en contacto con la organización, se comparten las instrucciones de pago y se gestiona con los proveedores las reservas correspondientes. Durante la experiencia del viajero, ExperienceJMD Travel está en constante contacto con ellos, con el objetivo de brindar un apoyo en cualquier momento de necesidad.

Una vez el viaje se completa, es necesaria la realización de una evaluación de satisfacción para que el usuario valide que los servicios prestados por los proveedores fueron realmente lo que se esperaba y lo que el paquete describía, de manera tal que se tenga un control sobre este. Asimismo, la evaluación sirve como retroalimentación del acompañamiento brindado y en qué frentes consideran que es posible mejorar. Por último, se realiza una consolidación de la información en la base de datos y se consolida la conexión entre cliente – organización buscando fidelización y recurrencia en compra.

4.5.2. Tecnología Requerida

La tecnología requerida para este proyecto no requiere de mayor inversión ya que al ser una empresa de servicios nuestro mayor activo será el capital humano dentro de la organización. De igual manera, para la operación se requerirá de los siguientes implementos tecnológicos, los cuales se obtendrán en febrero del 2019, un mes previo al lanzamiento oficial de los planes turísticos:

Comunicaciones:

- 3 celulares corporativos por cada uno de los empleados de la organización, de estos 1 smartphone para el *community manager* y 2 celulares normales para el PDA y el agente comercial.
- 3 computadores corporativos Lenovo de 700 Mil pesos para cada uno de los integrantes del equipo.

Redes:

- Es necesario una *landing page*, la cual se creará dentro de la página WIX, su costo inicial depende del formato comprado. Se utilizará el formato sencillo de 60 USD (180,000 COP aprox), recordar que esta es una *landing page* a nuestro grueso de información en la página de Facebook.
- La página de Facebook, *core* de la promoción, será la tecnología de mayor ROI para la organización ya que únicamente requiere del mantenimiento que se le quiera dar en temas de contenido.

4.5.3. Capacidad Instalada

La capacidad instalada de la corporación está dada por la maximización de las funciones de cada uno de los empleados y la capacidad operativa de cada uno de ellos. Ahora bien, se realizó una discriminación de las funciones de cada empleado

de la organización y su maximización en las funciones para mantener la calidad de los paquetes.

1. *Community Manager*:

Un *community manager* puede mantener hasta 3 redes en operación con hasta 60 contenidos mensuales en la sumatoria de todas las redes. Puede manejar en cada una de sus páginas hasta 15,000 usuarios, por lo que la capacidad instalada del community manager será la siguiente:

- a. 3 Redes sociales por CM
- b. Máximo de 45,000 usuarios por CM
- c. Máximo de 60 contenidos mensuales por CM

2. PDA (Punto de Apoyo):

El punto de apoyo es el encargado de la coordinación de paquetes turísticos y puede manejar hasta la organización y venta de 2 paquetes turísticos diarios para un total de 180 paquetes turísticos al mes en venta y una coordinación de hasta 30 paquetes turísticos por separado al fin de semana cuando son sencillos y de hasta 60 paquetes turísticos cuando son grupales. Lo que define la capacidad instalada de cada PDA:

- a. Organización y venta de 180 paquetes turísticos al mes por PDA
- b. Coordinación de hasta 120 paquetes turísticos por separado
- c. Coordinación de hasta 240 paquetes turísticos grupales

3. Gerente Comercial:

Su objetivo es la ampliación de negocio y manejo de los principales clientes institucionales. Tiene la capacidad de manejar hasta 20 cuentas de clientes institucionales y manejar ventas por institución de hasta 120 paquetes turísticos en la sumatoria de las instituciones. Esto define la capacidad instalada del gerente comercial:

- a. Manejo de hasta 20 cuentas institucionales consolidadas por GC

- b. Venta de hasta 240 paquetes turísticos en el total de clientes institucionales por GC

Con la capacidad instalada de cada uno de los empleados del 2019 para la organización obtenemos la capacidad de servicios para ExperienceJMD Travel:

Promoción mensual:

3 Redes

45,000 usuarios

60 contenidos

Capacidad en paquetes turísticos mensuales:

240 paquetes turísticos

20 cuentas institucionales

4.6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El estudio organizacional pretender determinar la capacidad operativa de la organización dueña del proyecto con el objetivo de conocer y evaluar fortalezas y debilidades y, al mismo tiempo, definir la estructura de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento (Dávila, 2012).

4.6.1. Misión, Visión, Políticas y Valores

Misión: Mostrar a Colombia como un destino atractivo en turismo deportivo y conectar a través de nuestros servicios y proveedores, a viajeros con las riquezas naturales y geográficas que el país brinda

Visión: Ser para el 2028 la empresa líder en turismo deportivo de Latinoamérica, ofreciendo paquetes integrales con una organización dinámica, siendo así la agencia de turismo de preferencia para los viajeros del continente.

Políticas:

- Cero tolerancias con las organizaciones y personas que no cuidan el medio ambiente, fauna y naturaleza.
- Es responsabilidad de la Agencia o Cliente verificar que la información relacionada en la confirmación es correcta y por ende autoriza a Experience JMD Travel a realizar las respectivas emisiones y reconfirmaciones con estos datos. (Nombres, Documentos de identidad, servicios confirmados etc.)
- Cualquier diferencia o error en la información suministrada previamente, y que causare cobro por modificaciones o cambios será asumido en su totalidad por la agencia o cliente.
- Es obligación de la Agencia o Cliente verificar la documentación requerida y la vigencia de estos para su viaje como: visas, permisos, pasaportes, documentos de identificación, vacunas exigidas, etc.
- Para garantizar cualquiera de los servicios confirmados por parte de Experience JMD Travel, será indispensable como mínimo un porcentaje % del valor total del plan. Al realizar el deposito o pago para garantizar cualquier reserva, el cliente o Agencia declara que conoce las condiciones de los servicios contratados y acepto los Hoteles, Transporte, Receptivos, etc. registrados en esta confirmación y que nada debe ser entendido como

incluido si no está descrito claramente en esta confirmación de servicios contratados.

Valores:

- Respeto al medio ambiente
- Calidad en servicios
- Honestidad
- Profesionalismo
- Responsabilidad social
- Solidaridad

4.6.2. Matriz DOFA

	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
	<p>D1. Falta de conocimiento de proveedores</p> <p>D2. Nivel de inversión baja</p> <p>D3. Operación restringida</p> <p>D4. Pocas alianzas actuales</p> <p>D5. Poco conocimiento de la competencia</p> <p>D6. Generación de promoción inicial de alto costo</p>	<p>F1. Personal altamente profesional</p> <p>F2. Diversificación</p> <p>F3. Conocimiento del cliente</p> <p>F4. Especialización de los servicios</p> <p>F5. Productos y servicios de calidad y confiabilidad</p> <p>F6. Plataformas digitales integrales</p>
OPORTUNIDADES (O)		FORTALEZAS (F)
<p>O1. Amplia demanda no atendida</p> <p>O2. Clientes locales e internacionales</p> <p>O3. Mercado en crecimiento</p> <p>O4. Necesidad de demanda por parte de los clientes</p> <p>O5. Reconocimiento del negocio</p> <p>O6. Proceso de paz y apoyo del gobierno</p>	<p>DO1. Penetrar a un nuevo nicho de mercado (líneas de negocio)</p> <p>DO2. Expansión nacional regionalizada</p> <p>D4O5. Establecer estrategias con stakeholders de asociación comercial</p>	<p>FO1. Diferenciación del producto</p> <p>FO2. Proporcionar servicios basados en el desarrollo de nuevos productos y servicios innovadores de alta calidad</p> <p>F5O2. Generar un producto especializado sin comparación actual en el mercado</p> <p>F5O6. Incluir nuevos clientes por medios institucionales que generen recurrencia de ventas</p>
AMENAZAS (A)		FORTALEZAS (F)
<p>A1. Falta de experiencia empresarial</p> <p>A2. Inclusión de nuevos competidores</p> <p>A3. Proveedores con experiencia y reconocimiento</p> <p>A4. Proveedores rurales de experiencia intermedia</p>	<p>A2D6. Abrir nuevos mercados en otras ciudades</p> <p>A4D5. Penetración de mercado</p> <p>A3D4. Provisionar y buscar nuevos proveedores locales</p>	<p>F1A2. Asesorar a clientes potenciales a adquirir servicios de alta calidad</p> <p>F5A4. Ser líder en el mercado con relación a los productos y servicios prestados con el fin de obtener un servicio innovador</p>

Tabla 5 Análisis DOFA

4.6.3. Estructura Organizacional

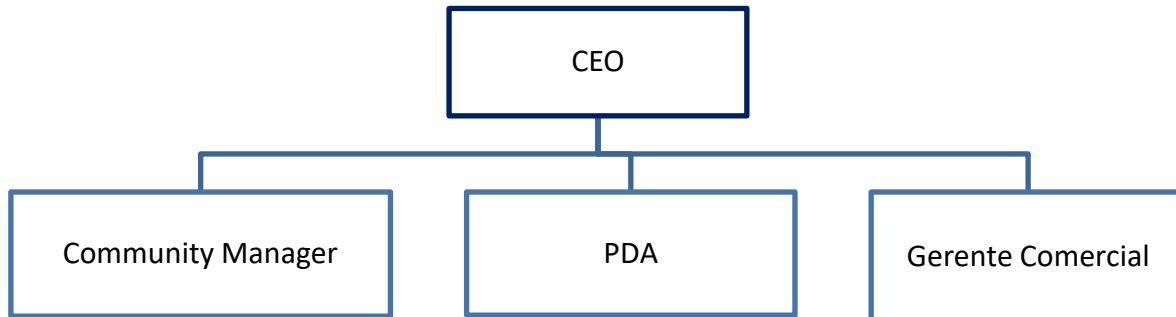


Ilustración 11 Estructura Organizacional

4.6.4. Aspectos legales

La empresa ExperienceJMD Travel al igual que cualquier entidad generadora de comercio, se debe acoplarse a la legislación colombiana en cuanto a tributación y operación bajo el marco legal. Por esto, teniendo en cuenta la razón social de la empresa y el negocio donde se va a involucrar, se registrará frente a la Cámara de Comercio como una sociedad de acciones simplificadas S.A.S., aparte considerando las ventajas organizacionales de esta figura para el emprendimiento colombiano.

Debido a que los socios de la organización deben acoplarse a una sociedad jurídica para tener derecho a un registro mercantil y registrar ingresos ante los entes gubernamentales (DIAN). La opción que mejor se adapta a las sociedades jurídicas colombianas es la S.A.S ya que al tener socios anónimos la responsabilidad en operación recae 100% en la sociedad, esto puede ser un beneficio en temas legales, tributarios y en el caso de liquidación de la organización (Ramírez, Betancourt, Vergara, Beltrán y Ruget, 2013).

Para crear la S.A.S en turismo se requiere la siguiente documentación ante cada uno de los entes gubernamentales a los que la sociedad le responderá:

- Cámara de Comercio:
 1. Verificación disponibilidad de nombre
 2. Diligenciamiento de formulario de licencia y matrícula
 3. Diligenciar anexo NIT
 4. Registrar los estatutos de los accionistas
 5. Pago del valor del registro de la sociedad y de la matrícula
 6. Registro Nacional de Turismo

- DIAN:
 1. Inscripción del RUT
 2. Obtención del NIT, el cual será el número jurídico para responder en temas tributarios.

4.6.5. Aspectos tributarios

Gracias a los beneficios tributarios que tiene Colombia para las agencias de viajes, la empresa tendrá las dos siguientes responsabilidades tributarias frente a la DIAN:

1. Impuesto sobre la base gravable del margen bruto
2. IVA para paquetes turísticos prestados a viajeros nacionales.

Algunos de los incentivos a los que pueden acceder las empresas del sector turístico (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017) son:

- Acceso a recursos del Fondo Nacional de Turismo –Fontur–.
- Exención de la renta por 20 años, que rige desde enero de 2003 para servicios ecoturísticos.

- Exención de la renta por 30 años para los servicios hoteleros, que igualmente rige desde enero de 2003.
- Exención del impuesto de renta por 20 años para las empresas que construyan establecimientos hoteleros en los municipios con menos de 200.000 habitantes.
- Menor cuantía en el pago del impuesto de Industria, comercio, avisos y tableros –ICA–.
- Beneficios de los créditos de Findeter.
- Derecho a las líneas de crédito de Bancóldex.
- Participación en programas de ProColombia y PTP.
- Convocatorias de INNpulsa

4.6.6. Gastos de Personal

Los gastos de personal son las 3 contrataciones programadas para febrero del 2019, mencionados en la estructura organizacional más prestaciones legales.

El gasto de personal será el siguiente a partir de febrero del 2019:

1. Gerente Comercial:

- a. 2,000,000 COP de Salario Base mensual
- b. 180,000 COP de provisión de cesantías mensual
- c. 20,900 COP de intereses x cesantías mensual
- d. 180,000 COP de provisión por prima mensual
- e. Salud y pensión se encuentran incluidas en el salario base mensual el cual se le deduce a cada empleador en el pago.

2,380,900=Total gasto salario Gerente Comercial

2. PDA (Punto de Apoyo):

- f. 2,000,000 COP de Salario Base mensual

- g. 180,000 COP de provisión de cesantías mensual
- h. 20,900 COP de intereses x cesantías mensual
- i. 180,000 COP de provisión por prima mensual
- j. Salud y pensión se encuentran incluidas en el salario base mensual el cual se le deduce a cada empleador en el pago.

2,380,900 = Total gasto salario Gerente Comercial

3. Community Manager:

- k. 1,000,000 COP de Salario Base mensual
- l. 90,000 COP de provisión de cesantías mensual
- m. 10,500 COP de intereses x cesantías mensual
- n. 90,000 COP de provisión por prima mensual
- o. Salud y pensión se encuentran incluidas en el salario base mensual el cual se le deduce a cada empleador en el pago.
- p. 80,000 de auxilio de transporte

1,280,500=Total gasto salario Gerente Comercial

Total, gasto de Nomina: 6,042,300 COP

4.6.7. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos para el 2019 corresponden a los gastos de telecomunicaciones, telefonía e internet para los 3 empleados, los cuales corresponden a un gasto de un plan sencillo de AVANTEL de 50,000 COP mensuales, el que incluye 300 minutos y 16 GB de internet, por empleado.

Total de 150,000 COP mensuales.

4.7. PLAN DE FINANCIERO Y ECONÓMICO

El plan financiero es el encargado de alinear los planes estratégicos y operativos, con los recursos de capital que tienen los socios. Todas las ideas definidas deben verse reflejadas en alguna de las cuentas del plan de negocios (García, Bedoya y Ríos, 2009).

A continuación, se presentan todos los parámetros, con los cuales se logró la construcción de los estados financieros de Experience JMD Travel

	2019p	2020p	2021p	2022p	2023p
Meses de operación	10	12	12	12	12
Planes vendidos al mes					
Chingaza	24	72	100	120	130
Suesca	24	72	100	110	125
Palomino	12	36	70	90	110
Cantidad de trabajadores					
Comercial	1	1	2	3	4
Punto de Apoyo	1	2	3	4	5
Community Manager	1	2	3	4	5
IPC (Fuente: LatinFocus Nov 2018)					
		3.30%	3.30%	3.20%	3.20%
Salario mensual					
Comercial	2,000,000	2,066,000	2,134,178	2,202,472	2,272,951
Punto de Apoyo	2,000,000	2,066,000	2,134,178	2,202,472	2,272,951
Community Manager	1,000,000	1,033,000	1,067,089	1,101,236	1,136,475
Precio plan					
Chingaza	249,600	257,837	266,345	274,868	283,664
Suesca	288,600	298,124	307,962	317,817	327,987
Palomino	1,280,500	1,322,757	1,366,407	1,410,133	1,455,257
Costo plan					
Chingaza	192,000	198,336	204,881	211,437	218,203
Suesca	222,000	229,326	236,894	244,474	252,298
Palomino	985,000	1,017,505	1,051,083	1,084,717	1,119,428

Tabla 6 Parámetros de situación financiera

En primer lugar, se presenta la fuente de ingresos, el cual detalla cada uno de los servicios contratados. Es importante resaltar que para que Experience JMD Travel

obtenga ingresos, se cobra un fee por el 30% del subtotal de la consolidación de los servicios prestados en cada uno de los planes turísticos.

	Chingaza	Suesca	Palomino
# de noches	1 noche	1 noche	2 noches
Actividad	Parque natural	Escalar	Tubing
Tiquetes	-	-	400,000
Traslado aeropuerto- hotel- aeropuerto	-	-	340,000
Traslado Bogotá-Alojamiento	50,000	50,000	-
Alojamiento	80,000	40,000	160,000
Desayuno	12,000	12,000	15,000
Actividad deportiva	20,000	90,000	40,000
Seguro de viaje	30,000	30,000	30,000
Subtotal	192,000	222,000	985,000
Fee ExperienceJMD Travel	57,600	66,600	295,500
Total cobro cliente	249,600	288,600	1,280,500

Tabla 7 Fuente de ingresos

Ahora bien, con el fin de evidenciar solidez financiera se muestra el Balance General a cierre de 2019 y el P&G con proyecciones de 5 años. A través de estos dos estados financieros es posible apreciar la solidez financiera que presenta el proyecto.

	2019		2019
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Corrientes		Pasivos corrientes	
Efectivo	51,387,195	CXP	25,454,520
CxC	14,141,400	Impuestosx pagar	3,025,440
Intangibles	15,000,000	Total pasivos corrie	28,479,960
Total activos corrientes	80,528,595	Total pasivos	28,479,960
Activos fijos		PATRIMONIO	
Maquinaria y equipo	6,000,000	Capital Social	58,048,635
Total activos fijos	6,000,000	TOTAL PATRIMONIO	58,048,635
TOTAL ACTIVOS	86,528,595	PASIVOS + PATRIMONIO	86,528,595

Tabla 8 Balance General

	2019p	2020p	2021p	2022p	2023p
Ingresos	282,828,000	1,051,780,766	1,836,951,030	2,338,271,696	2,855,435,343
Plan Chingaza	59,904,000	222,770,995	319,614,497	395,810,593	442,516,243
Plan Suesca	69,264,000	257,578,963	369,554,262	419,517,999	491,980,199
Plan Palomino	153,660,000	571,430,808	1,147,782,270	1,522,943,104	1,920,938,901
Costos	217,560,000	809,062,128	1,413,039,254	1,798,670,535	2,196,488,726
Plan Chingaza	46,080,000	171,362,304	245,857,306	304,469,687	340,397,110
Plan Suesca	53,280,000	198,137,664	284,272,510	322,706,153	378,446,307
Plan Palomino	118,200,000	439,562,160	882,909,439	1,171,494,695	1,477,645,309
Utilidad operacional	65,268,000	242,718,638	423,911,776	539,601,161	658,946,618
Gastos de administracion	51,600,000	165,568,000	299,265,884	383,466,943	484,867,209
Salarios	50,000,000	99,168,000	166,465,884	237,866,943	313,667,209
Arriendos	-	60,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000
Gastos de comunicaci3n	1,600,000	6,400,000	12,800,000	25,600,000	51,200,000
Gastos promocionales	4,500,000	21,600,000	43,200,000	43,200,000	43,200,000
Utilidad antes de impuestos	9,168,000	55,550,638	81,445,892	112,934,217	130,879,409
Impuestos	3,025,440	18,331,711	26,877,144	37,268,292	43,190,205
Utilidad despues de impues	6,142,560	37,218,928	54,568,748	75,665,926	87,689,204

Tabla 9 Estado de Resultados

Por ulti3mo, se presenta el flujo de caja, el cual se divide en flujo de caja libre, flujo de utilizaci3n y flujo neto. El flujo de caja libre representa financieramente el estado de la operaci3n del core de negocio de la compa3a. El flujo de caja de utilizaci3n representa la utilizaci3n del capital y deuda utilizada. Finalmente, el flujo de caja neto es el cual resulta despu3s de todas las operaciones y pagos realizados a los actores involucrados en la organizaci3n.

	2019p	2020p	2021p	2022p	2023p
Ingresos	282,828,000	1,051,780,766	1,836,951,030	2,338,271,696	2,855,435,343
Costos	217,560,000	809,062,128	1,413,039,254	1,798,670,535	2,196,488,726
EBIT	65,268,000	242,718,638	423,911,776	539,601,161	658,946,618
D&A	-	-	-	-	-
EBITDA	65,268,000	242,718,638	423,911,776	539,601,161	658,946,618
Capex	-	-	-	-	-
WK	10,855,365	13,026,438	14,329,082	16,478,444	19,774,133
Impuestos	3,025,440	18,331,711	26,877,144	37,268,292	43,190,205
FCL	51,387,195	211,360,490	382,705,550	485,854,425	595,982,280
Aportes de Capital	-	-	-	-	-
Amortizacion de deuda	-	-	-	-	-
Ingresos financieros	-	-	-	-	-
FCU	51,387,195	211,360,490	382,705,550	485,854,425	595,982,280
Dividendos	-	-	-	-	-
Flujo Neto	51,387,195	211,360,490	382,705,550	485,854,425	595,982,280

Tabla 10 Flujo de caja

TIR: 42%

VPN: 710,829,282 COP

Los indicadores financieros evalúan la operación de la empresa en aspectos como eficiencia, liquidez, productividad, entre otros.

Indicadores financiero			
Razon Corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	2.828	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo
Rotación de activos	Ventas/Activo Total	3.269	Muestra cuántas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio.
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad bruta/ Ventas netas x100	23.08%	Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.
Rentabilidad sobre ventas	Utilidad neta/ ventas netas x100	2.172	Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.
Rentabilidad sobre activos	Utilidad bruta/ Activo total	0.754	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad
Rentabilidad sobre patrimonio	Utilidad bruta/ Patrimonio	1.124	Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.

Tabla 11 Indicadores financieros

4.8. PROTOTIPO Y VALIDACIÓN

Para validar la viabilidad del proyecto en torno al cliente, proveedores, logística y realidad del mercado actual, se generó el siguiente prototipo basado en potenciales clientes reales del segmento objetivo, proveedores, fechas, logística, y hospedaje. Todo el prototipo validado en el plan turístico de Chingaza.

4.8.1. Definición de intereses del segmento clave

Aunque los clientes institucionales sean un foco de la promoción el consumidor final, el segmento de jóvenes entre los 20 a 27 años es el segmento clave.

La muestra de la encuesta fue de 30 personas, las cuales respondieron las siguientes 4 preguntas para definir el segmento entrevistado:

- Edad
- Sexo
- ¿Es usted colombiano?
- ¿Es usted estudiante?

4.8.2. La muestra

- 18 (10 hombres – 8 Mujeres) Nacionales 12 (7 Mujeres 5 Hombres) extranjeros
- El promedio de edad fue de 22,6 años
- De los 12 extranjeros todos son estudiantes, de los nacionales el 50% son estudiantes.

Luego de las preguntas que definió el segmento entrevistado, se hicieron las siguientes 5 preguntas con respecto al turismo deportivo en Colombia:

- ¿Le interesa el turismo deportivo en Colombia?
- ¿Ha hecho usted algún tipo de turismo deportivo en el último año sea en Colombia o por fuera del país?
- ¿Cuántos viajes por Colombia piensa haber hecho al finalizar el 2018? Considérese viaje cuando se duerme al menos 1 noche por fuera de la ciudad de residencia.

- ¿Cuánto es el monto máximo que está dispuesto a pagar en un viaje de un fin de semana? 1 noche de hospedaje, actividad deportiva, gastos de transporte incluido, seguros y desayuno
- ¿Considera que destinos a menos de 2 horas en carro de ciudades principales en Colombia, son inseguros para viajar?

Todas las preguntas de la encuesta se hicieron a través de respuestas cerradas, en las que la única alternativa era SI/NO – Masculino/Femenino o un número entero. De tal manera la información se pudiera tabular para encontrar resultados significativos para el segmento de clientes, los cuales se presentan a continuación:

Precio:

La diferencia de precio que está dispuesto a pagar entre las mujeres y los hombres por el paquete turístico ofrecido es considerablemente alto, casi 200,000 COP entre el promedio de lo que están dispuestas a pagar las mujeres por el paquete a comparación de los hombres. Lo positivo es que el paquete ofrecido a Chingaza entra en los márgenes de cada uno de ambos géneros al costar 249,600 precio final incluida comisión de la agencia.

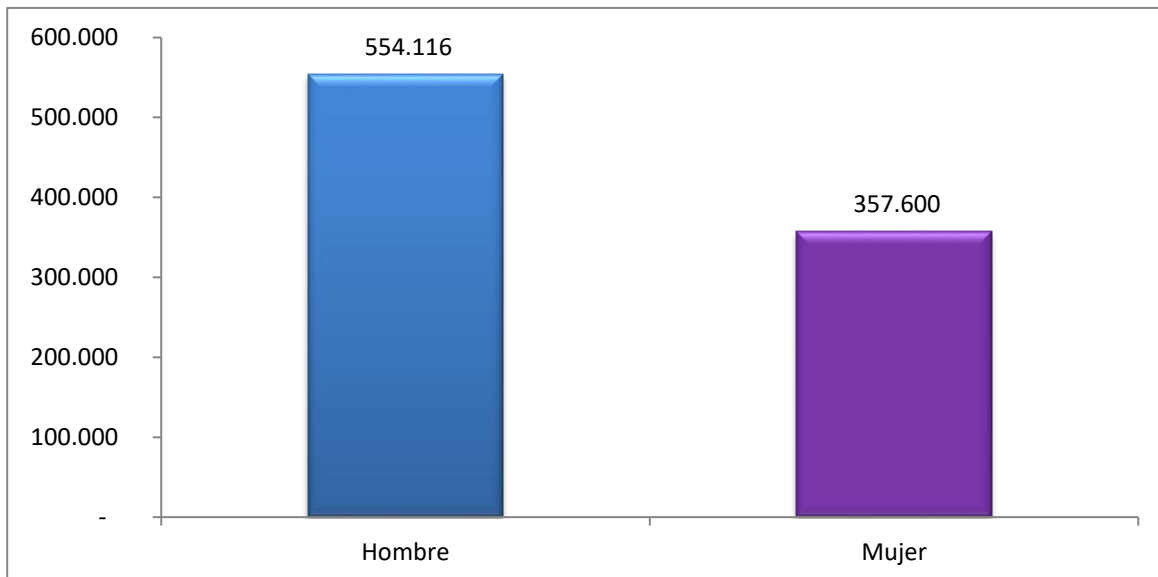


Ilustración 12 Resultados de precio entre hombres y mujeres

El segundo hallazgo más importante en cuanto a precio, es la gran diferencia que hay entre lo que está dispuesto a pagar un colombiano por un viaje de un fin de semana vs lo que está dispuesto a pagar un extranjero por el paquete turístico, evidenciado una diferencia de más de 240,000 COP, lo que habla un poco sobre las preferencias de viajar de manera más económica con tal de poder hacer más viajes.

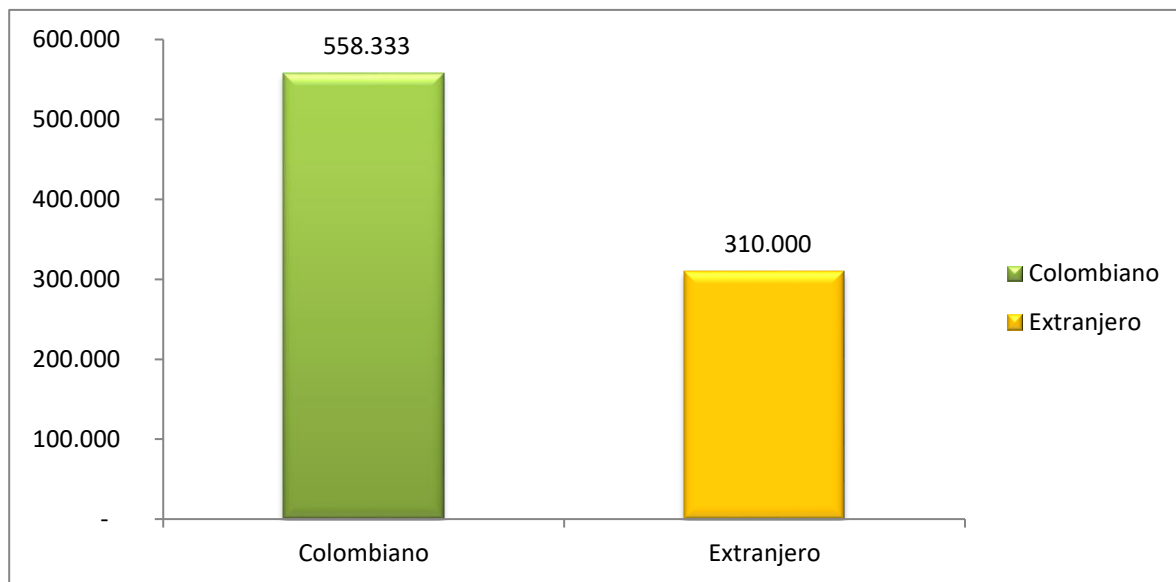


Ilustración 13 Precio promedio dispuesto a pagar por colombiano vs extranjero

Además, en cuanto a precio se evidencia que no existe una correlación entre edad y precio máximo dispuesto a pagar por un paquete, como se ve en la gráfica a continuación:

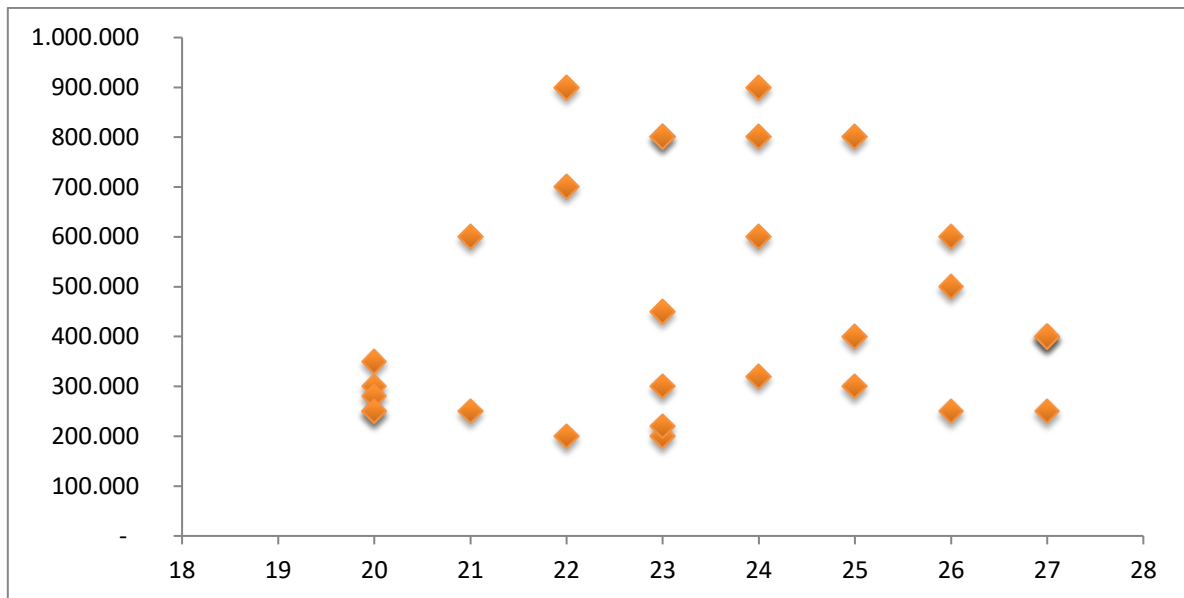


Ilustración 14 Correlación precio máx y edad

Interés por el turismo deportivo:

En cuanto al interés por las actividades propuestas, el resultado es positivo debido a que hay un gran interés de parte de los asistentes en hacer este tipo de actividades. Únicamente 2 de los 30 entrevistados no mostraron interés en este tipo de actividades, lo que nos da un 93% de aceptación en cuanto a nuestra propuesta de negocio, además se ve el espacio que todavía tenemos para trabajar, ya que solamente el 63% de las personas han hecho algún tipo de turismo deportivo en el último año, lo que habla que nuestro servicio supliría inmediatamente a esta diferencia entre el 93% de las personas que desean hacerlo contra el 63% que lo han hecho.

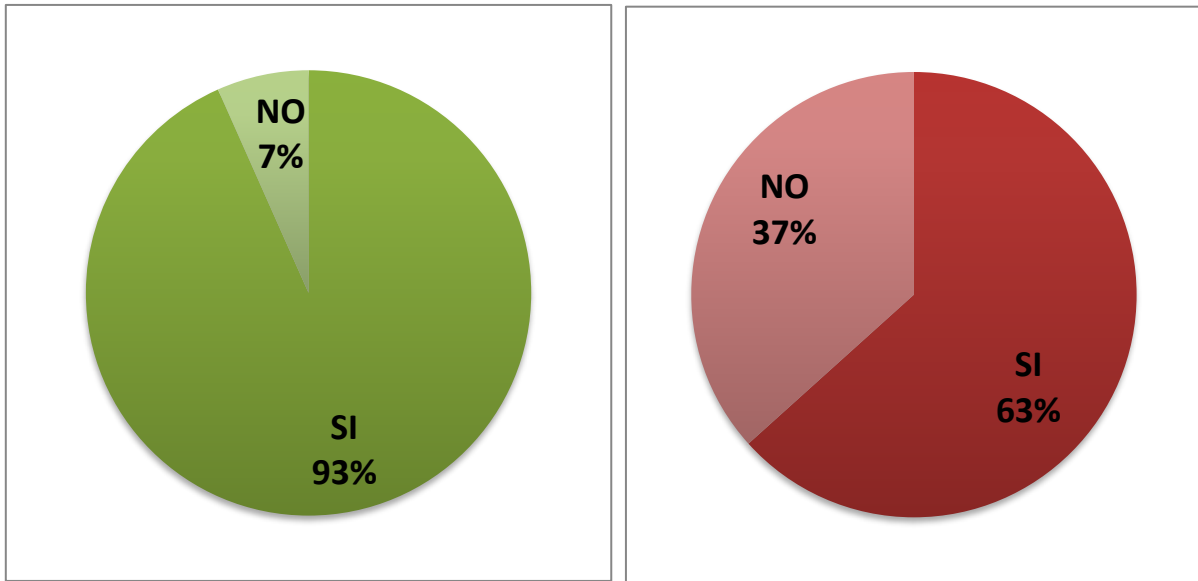


Ilustración 15 Interés por turismo deportivo y si ha realizado actividad deportiva en el último año

En cuanto al número de viajes que una persona se plantea hacer en Colombia los resultados fueron bastante sorprendentes, especialmente para los extranjeros en donde piensan haber completado en promedio 16,5 viajes por Colombia, esto es más de 1 viaje al mes y es por esto que los estudiantes en intercambio por las universidades empieza a ser un prospecto de cliente para el modelo de negocio. Igualmente, el promedio de los colombianos es interesante al planear realizar un viaje por Colombia al menos 1 vez cada 2 meses.

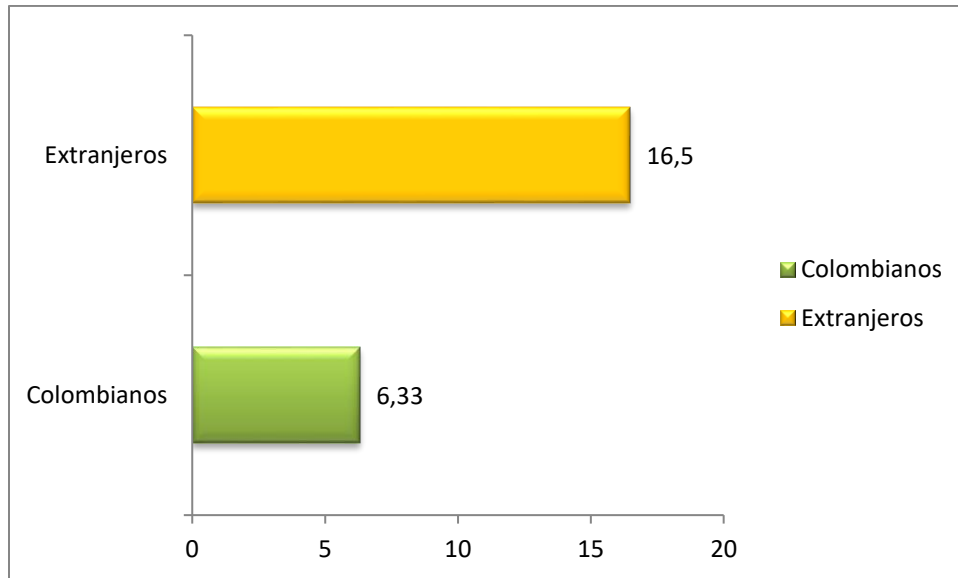


Ilustración 16 Número de viajes planeados al finalizar el 2018

Seguridad

El último hallazgo de la encuesta, es la percepción que tiene el segmento objetivo en cuanto viajar a ciudades a menos de 2 horas de las ciudades principales, increíblemente los colombianos somos los únicos que tenemos la percepción de inseguridad al viajar a ciudades intermedias, ya que ninguno de los extranjeros considera peligroso hacer este tipo de viajes, o no encuentra la diferencia Vs las ciudades principales.

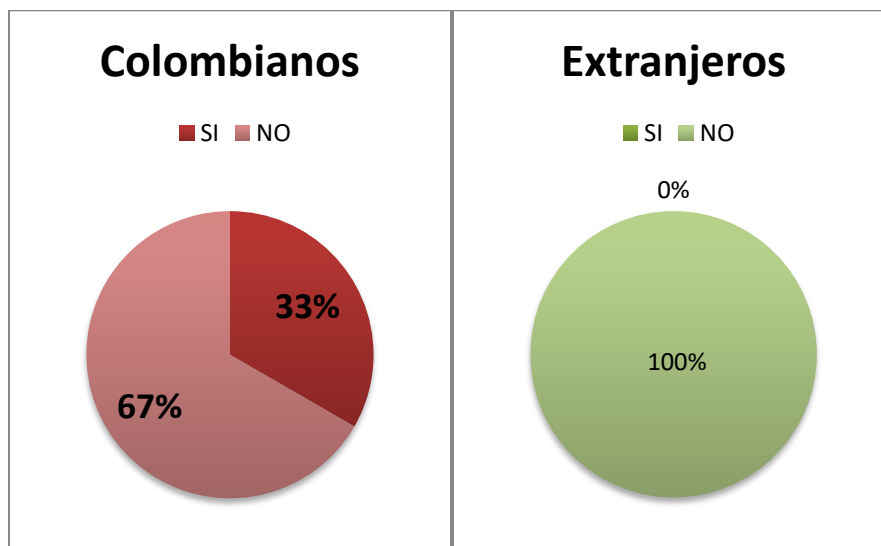


Ilustración 17 Percepción de peligro al viajar a ciudades cercanas

Con estos *insights* de mercado, tenemos información de suma importancia en cuanto a nuestro segmento objetivo. Así pues, encontramos que existe una oportunidad de mercado desaprovechada por la baja oferta del mercado. Al mismo tiempo, los planes turísticos que ofrecemos se encuentran dentro de los rangos financieros de nuestro segmento objetivo. Y además, la oportunidad con los extranjeros es gigante al mostrar un deseo insaciable por viajar nuestro país.

4.8.3 Generación de prototipo

Luego de obtener los *insights* del mercado con nuestro segmento específico, se les ofreció un plan completamente real con las siguientes características para evaluar nuestra propuesta de valor y realidad de compra.

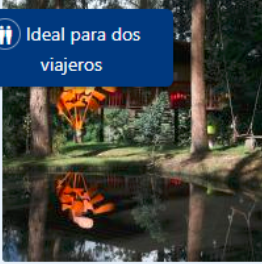
Sábado 1 de Diciembre

4:30PM: Recogida punto central Andino con Ultra Vans



Ilustración 18 Logo empresa de transporte

6:30 PM: Llegada al Eco Hotel El Colibrí Guasca puntuación de 9,6 en Booking



Ideal para dos viajeros

Colibri Encuentros

📍 Guasca – [Mostrar en el mapa](#) 📏 (a 6 km del centro)

El Colibri Encuentros está en Guasca y cuenta con vistas a la montaña, restaurante y bar. Además, hay WiFi gratis. Algunos alojamientos tienen zona de estar y/o terraza.

📄 Se puede reservar sin tarjeta de crédito

Excepcional 9.6

81 comentarios

Ubicación 9.5

Mostrar precios

Excepcional

“Me pareció un sitio espectacular de desconexión total, para disfrutar de la naturaleza, la atención es maravillosa lo hacen sentir a uno en casa. Recomendado totalmente ”

J

John
Colombia

10

B ¿Aún te interesa el **Colibri Encuentros**? Introduce tus fechas y reserva antes de que sea demasiado tarde.

Ilustración 19 Hospedaje

*Se ofrecen las habitaciones de casa en el árbol dentro del paquete turístico:



Ilustración 20 Fotografía del hospedaje

8:30PM: Cena Abierta Eco Hotel El Colibrí Guasca

Domingo 2 de Diciembre

7:30AM: Desayuno incluido Eco Hotel El Colibrí Guasca

8:00AM: Partida a parque Chingaza, entrada Cuchillas de Siecha



Ilustración 21 Fotografía PNN Chingaza

9:00AM: Entrada al parque, inicio de hike con guía local

01:00PM: Regreso con parada por la calera en restaurante típico El Tambor

2:30PM: Cena Abierta restaurante El Tambor



5:00PM: Llegada al punto de partida en el cc Andino.

Costos Experience JMD	Capacidad
1. Transportes terrestres con Ultra Vans 350,000 COP por trayecto. 3 trayectos: 1,050,000 COP	12 PAX
2. Estadía 180,000 COP por habitación incluido impuestos.	3 PAX
3. Entrada al parque 18,000 COP por persona	1 PAX
4. Guía local 60,000 COP al grupo	PAX Ilimitados

Total Costos fijos: 1.110.000 COP

Total Costos variables: 78.000 COP

Total precio por paquete:

249,000 COP por persona.

4.8.3. Resultados del prototipo

# de personas	Utilidades ExperienceJMD Travel
1	- 938.000
2	- 826.000
3	- 714.000
4	- 602.000
5	- 490.000
6	- 378.000
7	- 266.000
8	- 154.000
9	- 42.000
10	70.000
11	182.000
12	294.000

Tabla 12 Utilidad dependiendo del número de personas

El proyecto es viable desde 10 personas, es necesario tener en cuenta que en el modelo prototipo se evaluó con un precio fijo en los paquetes para valorar la percepción de precio de los mismos, aunque en el modelo de costos se cargará con un 30% sobre el costo de cada paquete.

Para la validación de nuestro paquete turístico se les ofreció el paquete presentado anteriormente y se les pregunto lo siguiente:

	-2	-1	0	1	2
Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Compraría el paquete					
Le parece una alternativa diferente a las actuales					
Le parece un precio razonable por lo que obtiene					
Le agrada el Hotel					
Le agrada el mecanismo de transporte					
Le gusta el itinerario del paquete					

Tabla 13 Modelo base evaluación

Cada persona pone una x en su percepción de cada una de las preguntas, para nosotros cada evaluación tiene un puntaje desde -2 a 2, teniendo en cuenta que fueron 28 encuestados el puntaje máximo para cada pregunta es de 56 y el mínimo será -56. Todo puntaje por encima de 0 se considera como una buena opción y todo puntaje por debajo de 0 se considera como una opción para descartar.

Los resultados de los 28 encuestados fueron los siguientes:

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
Compraría el paquete	5	0	8	3	12	17
Le parece una alternativa diferente a las actuales	0	0	5	15	8	31
Le parece un precio razonable por lo que obtiene	5	6	3	6	8	6
El Hotel es de su agrado	2	1	0	3	22	42
Le agrada el mecanismo de transporte	0	3	21	4	0	1
Le gusta el itinerario del paquete	0	0	3	4	21	46

Tabla 14 Resultados evaluación prototipo

Los resultados son excelentes dentro de nuestro segmento clave, ya que hay una gran aprobación en las principales características del paquete, principalmente por las 12 personas que se encuentran completamente de acuerdo en comprar el paquete, por lo que el proyecto debe ser tenido en cuenta y desarrollado.

5. CONCLUSIONES

Este documento teórico práctico nos deja grandes conclusiones para cada uno de los factores organizacionales, en cuanto al turismo deportivo en Colombia:

- El entorno en Colombia se presta para la inmersión de negocio al turismo deportivo, sobre todo para este tipo de actividades que son extremadamente interesantes para el segmento en crecimiento, jóvenes extranjeros entre los 20 y los 27 años.
- El plan de mercadeo se basará en 3 estrategias:
 1. Experiencia Diamante
 2. Viajando por tu bienestar
 3. Colombia la nueva

Con este plan de mercadeo lograremos penetrar el mercado del turismo en Colombia y generar fidelidad a nuestros clientes objetivos.

- Con el plan de producción lograremos generar un flujo de comunicación dinámico y estable entre la organización y el cliente, asegurándonos que nuestros canales de promoción funcionen de la manera más efectiva posible.
- Los valores y pilares de la organización demuestran la pasión y profesionalismo que tenemos en nuestra operación, es clave que cada uno de los empleados de esta transmita este sentimiento de amar a Colombia, a nuestros clientes.
- Con un plan financiero pensando a futuro, trataremos de maximizar los recursos de la institución en el largo plazo. El capital de trabajo de ExperienceJMD Travel es uno de los recursos más valiosos de la organización ya que el flujo de dinero es muy alto, tanto de salida como de entrada. Para mantener una buena relación con nuestros proveedores es crucial contar con niveles sanos de capital de trabajo.
- Logramos validar el segmento objetivo y las conclusiones encontradas en el marco teórico. Definitivamente hay una oportunidad sub-desarrollada y una

demanda lista para experimentar esta nueva Colombia de oportunidades turísticas. El plan turístico promocionado se encuentra dentro de los niveles de inversión por parte de nuestros clientes y es atractivo para las diferentes personas dentro de nuestro segmento objetivo.

En conclusión, con todos los aspectos evaluados, analizados y construidos en este documento, la viabilidad del proyecto es positiva y debe tomarse en consideración.

Recomendaciones:

- Los descubrimientos encontrados con el modelo son claves para generar una proposición de negocio sin dejar elementos claves por fuera, con el CANVAS ExperienceJMD Travel logra identificar el segmento objetivo, como abordarlo, que herramientas son imperativas y la relación debe tener con sus clientes para lograr un lanzamiento exitoso.
- Los competidores tradicionales y de mayor escala en Colombia no representan una amenaza a nuestra organización, el turismo deportivo no es un sector de interés para las mismas y es por esto que nuestros principales competidores son empresas de pequeña a mediana escala, las cuales con una operación de confianza diferencial podremos superar sin ningún inconveniente. El principal riesgo de fracaso está en las dificultades internas que presente la organización a mayor escala que los riesgos externos.
- Para futuras consideraciones se debe analizar el entorno demográfico a mayor escala ya que el turismo internacional será el fuerte de cada país en el segmento que se hizo el trabajo
- Se puede considerar fuentes de ingresos alternas a las primarias para recortar el riesgo de pérdida de valor en los primeros años de operación.

6. BIBLIOGRAFÍA

América Economía. (2011) La inversión hotelera vive un boom en América Latina. Consultado en <http://especiales.americaeconomia.com> el 1º de abril de 2011.

Ávila, R. (2002). *Turismo sostenible*. Madrid: Universidad Antonio de Nebrija.

Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística (CEFAT) (1996). *Elementos básicos para un turismo sostenible en las áreas naturales*. Madrid: CEFAT.

Dávila, J. C. (2012). La doble dimensión de una capacidad organizacional: Evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compite en el mercado. *Cuadernos de Administración*, 25(44).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2016). *Encuesta de Gasto en Turismo Interno – EGIT*. Bogotá: DANE.

Eagles, F.J., McCool, F., & Haynes, C. (2003). *Turismo sostenible en áreas protegidas: directrices de planificación y gestión*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

Feijó, C., Gómez, J. L., & Martínez, I. J. (2010). Nuevas vías para la comunicación empresarial: publicidad en el móvil. *El Profesional de la Información*, 19(2), 140-148.

Fernández, C., & Aqueveque, C. (2001). Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(2), 1-14.

Fuchs, C., Hofkirchner, W., Schafranek, M., Raffl, C., Sandoval, M., & Bichler, R. (2010). Theoretical foundations of the web: cognition, communication, and cooperation. Towards an understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0 *Future Internet*, 2(1), 41-59.

- García, G., Bolívar, J. y Roa, R. (2011). *Gerencia integral para el siglo XXI, prácticas para mejorar la competitividad en las organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.
- García, I. (2011). Marketing digital multimedia: nuevos formatos y tendencias. *Revista Géminis*, 2(2), 37-45.
- García, J. A. C., Bedoya, L. J. R., & Ríos, C. E. C. (2009). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(1), 179-194.
- Hernández, Y. (2017). *Caracterización del sector turismo: empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana* (Trabajo de Grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial). Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Jan, Y. C. (2002). A three-step matrix method for strategic marketing management. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(5), 269-272.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo [MinCIT]. (2016). *Plan Sectorial de Turismo "Turismo para la Construcción de la Paz" 2014-2018*. Bogotá: MinCIT.
- Molina, C. (2011). Ecoturismo en Colombia: una respuesta a nuestra invaluable riqueza natural. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 4(10), 1-6.
- Moreno, É., & Ochoa, F. A. (2011). Turismo sostenible, cadena de valor y participación comunitaria en Suesca (Cundinamarca), Colombia. *Turismo y Sociedad*, 12, 197-214.

- Ochoa, F. A., James, J., & Márquez, G. (2013). Visión comunitaria de los beneficios derivados del ecoturismo en el Parque Nacional Natural Amacayacu (Amazonas, Colombia). *Gestión y Ambiente*, 16(1), 17-32.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (Octubre de 2006). *La cultura y el turismo como medios de desarrollo socioeconómico*. Obtenido de: <http://www.oei.es/historico/cultura/culturamhmejia.htm>
- Organización Mundial de Turismo. (1995). *Concepts, Definitions and Clasifications for Tourism Statistics: A Technical Manual*. Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2018). *Entender el turismo: Glosario básico*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Palud, M. C. (2014). Valoración de atributos de los paquetes turísticos nacionales. *Revista Ciencias Económicas*, 25-42.
- Paredes, M., & Cardona, J. (2014). Segmentación de mercados: una revisión del concepto. *Revista Académica ECO*, 10, 75-94.
- Peña, D., & Serra, A. (2012). Responsabilidad social empresarial en el sector turístico: estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Estudios y perspectivas en Turismo*, 21(6), 1456-1480.
- Pérez, S. F. (2010). El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural. *Agronomía Colombiana*, 28(3), 507-513.
- Picón, E., & Varela, J. (2000). Segmentando mercados con análisis conjunto: una aplicación al sector turístico. *Psicothema*, 12(Suplemento), 453-458.
- Pietro, J. E. (2013). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

ProColombia. (08 de Mayo de 2017). *Actualidad*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad/colombia-sube-en-escalafon-mundial-de-turismo-de-reuniones>.

ProColombia. (2018). *Turismo extranjero en Colombia*. Bogotá: ProColombia

Ramírez, J. B. B., Betancourt, G. G., Vergara, M. P. L., Beltrán, F. P., & Ruget, C. B. (2013). Ventajas y desventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. Estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 213-221.

Revista Dinero. (01 de Marzo de 2018). *Centros de Convenciones*. Tomado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/panorama-del-turismo-de-negocios-y-convenciones-en-colombia/255849>.

Revista Dinero. (13 de julio de 2018). *Turismo: la prometedor industria que no contamina*. Tomado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>.

Rojas, H. (2009). Entre lo ideal y lo real: ¿Los cambios en los enfoques propuestos de turismo rural sostenible desde la Organización de las Naciones Unidas contribuirían al desarrollo rural territorial? *Cuadernos de desarrollo rural*, 6(62), 145-171.

Seweryn, C. (2010). Evaluación del potencial para el desarrollo de turismo sostenible en el corregimiento de Taganga, distrito de Santa Marta (Colombia). *Turismo y Sociedad*, 11, 10-34.

Such Devesa. (2017) María Jesús et al. "Turismo Y Crecimiento Económico: Un Análisis Empírico De Colombia". Recuperado: 28 de marzo 2017 desde www.Scielo.org.org

United Nations. (2018). *Department of Economic and Social Affairs*. Obtenido de <https://esa.un.org/unpd/wup/CD-ROM/>