

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Plan de Negocios para la Creación de una Agencia Operadora Especializada en Senderismo por
los Caminos Reales del Cañón del Chicamocha

Lisseth Vanessa Sanabria Solano

Trabajo De Grado Para Optar El Título De
Profesional En Turismo

Directora

Jenny Zulay Ruiz Hernández

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Programa Profesional en Turismo

Bucaramanga

2025

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Dedicatoria

Este proyecto se lo dedico a mi mamá, quien me acompañó en cada etapa de este proyecto, brindándome su guía, sus conocimientos y su apoyo incondicional para no rendirme. Su presencia y dedicación hicieron de este camino un proceso más llevadero y significativo.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Agradecimientos

A Dios, por la vida. A la Universidad Industrial de Santander, por brindarme la oportunidad de formarme en una institución de gran prestigio, donde adquirí conocimientos y valores fundamentales para mi desarrollo profesional. A los docentes, cuya enseñanza fue clave en mi proceso de aprendizaje a lo largo de la carrera. A mi directora de grado, por su guía y apoyo en la realización de este proyecto. A mis padres, por confiar en mí y respaldar cada una de mis decisiones con amor incondicional. A mi familia, por ser mi soporte constante. Y, finalmente, a mí misma, por creer en este proyecto, por la perseverancia y el esfuerzo que me permitieron superar cada obstáculo sin rendirme.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Tabla de Contenido

Introducción	16
1. Planteamiento del Problema.....	18
2. Justificación.....	19
3. Objetivos	21
3.1 Objetivo General	21
3.2. Objetivos Específicos.....	21
4. Marco de Referencia.....	22
4.1 Marco de antecedentes	22
4.2 Marco Teórico.....	24
4.3 Potencial turístico del Cañón del Chicamocha.....	28
4.4 Importancia histórica y cultural de los caminos ancestrales.....	31
5. Metodología	34
5.1 Plan de negocios.....	34
6. Presupuesto del proyecto.....	37
7. Cronograma del proyecto	38
8. Resumen Ejecutivo del Plan de Negocios.....	40
8.1 Concepto del Negocio	40
8.2 Ventajas Competitivas:	40

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

8.3 Propuesta de Valor.....	40
8.4 Potencial del Mercado en Cifras	41
8.5 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad.....	41
8.6 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.....	42
9. Antecedentes y Justificación	43
9.1 Estado de desarrollo del proyecto	43
9.2 Equipo de trabajo	43
10. Estudio de Mercado.....	44
10.1 Análisis del Sector	44
10.2. Análisis de Mercado	56
10.3 Análisis de la Competencia	90
10.4 Clúster o Cadena Productiva	92
11. Estrategias de Mercado	96
11.1 Concepto del servicio	96
11.2 Estrategias de distribución.....	98
11.3 Estrategias de Precio	99
11.4 Estrategias de Promoción	102
11.5 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	106

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

12.	Estudio Técnico y Operativo.....	107
12.1	Operación	107
13.	Estudio Organizacional	119
13.1	Estrategia organizacional	119
13.2	Análisis DOFA	119
13.4	Planeación Estratégica.....	124
13.5	Planeación Táctica (Plan por Objetivos).....	129
13.6	Planeación Operativa (Matriz WH).....	131
13.7	Organismos de Apoyo	133
13.8	Estructura Organizacional	136
13.9	Aspectos Legales	146
14.	Estudio Financiero.....	150
14.1	Costos Administrativos	150
14.2	Proyección de Ingresos.....	152
14.3	Fuentes de Financiación	152
14.4	Formatos Financieros	153
14.5	Indicadores de Viabilidad Financiera	155
15.	Plan Operativo.....	157

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Conclusiones y recomendaciones.....159
Referencias Bibliográficas162

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Lista de Tablas

Tabla 1 Actividades por Objetivos del Proyecto de grado	35
Tabla 2 Presupuesto del proyecto de grado	37
Tabla 3 Cronograma del Proyecto de grado	38
Tabla 4 Análisis Empresas Competidoras	90
Tabla 5 Concepto del Servicio.....	96
Tabla 6 Estrategias de la imagen del producto	97
Tabla 7 Estrategias del servicio	97
Tabla 8 Canales de Distribución.....	98
Tabla 9 Alternativas de Penetración y comercialización	99
Tabla 10 Tácticas relacionadas con precios.....	101
Tabla 11 Relaciones Públicas	102
Tabla 12 Venta personal.....	103
Tabla 13 Promoción de Ventas	104
Tabla 14 Estrategias de Comunicación.....	104
Tabla 15 Certificaciones	126

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Tabla 16 Metas y Objetivos a Largo Plazo.....	126
Tabla 17 Análisis detallado de las actividades tácticas	130
Tabla 18 Manual de Funciones de Andes Colombia	138
Tabla 19	157

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Lista de Figuras

Figura 1 Producto Paraguas del Turismo de Naturaleza	24
Figura 2 Caminos Ancestrales de Santander	32
Figura 3 Vías de conectividad para el flujo turístico	47
Figura 4 Pantallazo de formulario de Google. Encuesta para determinar el perfil del turista y sus preferencias en la actividad de senderismo en Santander	66
Figura 5 Perfil demográfico. Edad	67
Figura 6 Perfil demográfico. Género	68
Figura 7 Nivel Educativo	68
Figura 8 Ocupación	69
Figura 9 Frecuencia en la que realiza actividades de senderismo.....	71
Figura 10 Ha visitado Santander	72
Figura 11 Preferencias a la hora de realizar senderismo	74
Figura 12 Motivaciones a la hora de realizar senderismo.....	75
Figura 13 Nivel de dificultad preferido a la hora de hacer senderismo	76
Figura 14 Preferencias por la duración de una ruta de senderismo.....	77
Figura 15 Servicios más valorados en una actividad de senderismo	79

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Figura 16 Servicios complementarios más valorados	80
Figura 17 Preferencias por paquetes turísticos.....	81
Figura 18 Aspectos que más valoran del Cañón del Chicamocha	81
Figura 19 Importancia del turismo sostenible en el senderismo	83
Figura 20 Importancia de incluir actividades de bienestar en los planes de senderismo.....	84
Figura 21 Buyer persona nacional para Andes Colombia	87
Figura 22 Buyer persona extranjero para Andes Colombia	88
Figura 23 Presupuesto de la Plaza de Mercadeo	106
Figura 24 Visitas de campo rutas Cañón del Chicamocha	108
Figura 25 Requerimientos de activos	112
Figura 26 Requerimientos de mano de obra	113
Figura 27 Proyección de producción anual.....	115
Figura 28 Consumos Por Unidad de Producto la Ruta la más arrecha	115
Figura 29 Proyección a 5 años de Consumos Por Unidad de Producto de la Ruta 1: La Más Arrecha	116
Figura 30 Consumos Por Unidad de Producto Ruta 2: Ceibas barrigonas	116

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Figura 31 Proyección a 5 años de Consumos Por Unidad de Producto de la Ruta 2: Ceibas barrigonas	117
Figura 32 Consumos Por Unidad de Producto Ruta 3: Camino de Lengerke.....	117
Figura 33 Proyección a 5 años de Consumos Por Unidad de Producto de la Ruta 3: Camino de Lengerke.....	118
Figura 34 Costos de producción.....	118
Figura 35 Análisis DOFA.....	119
Figura 36 Plan por objetivos de Andes Colombia.....	129
Figura 37 Matriz WH para Crear una identidad visual sólida y reconocida	131
Figura 38 Organigrama de Andes Colombia.....	137
Figura 39 Proyección de salarios de personal administrativo	150
Figura 40 Gastos pre - operativos de Andes Colombia.....	151
Figura 41 Gastos anuales de administración	151
Figura 42 Proyección de ingresos a 5 años	152
Figura 43 Financiación y costo de capital del proyecto	153
Figura 44 Flujo de caja proyectado	153
Figura 45 Balance de inversiones del proyecto y capital de trabajo	154

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Figura 46 Indicadores de Viabilidad Financiera155

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Resumen

Título: Plan de Negocios para la Creación de una Agencia Operadora Especializada en Senderismo por los Caminos Reales del Cañón Del Chicamocha

Autor: Lisseth Vanessa Sanabria Solano

Palabras Clave: Plan de negocios, agencia de viajes ecoturismo, senderismo, Cañón del Chicamocha, caminos, sostenibilidad, turismo consciente.

Descripción: El presente trabajo de grado se enfoca en la elaboración de un plan de negocios para la creación de “Andes Colombia”, agencia operadora especializada en brindar experiencias de senderismo en el departamento de Santander, específicamente por los caminos del Cañón del Chicamocha. La agencia tiene como objetivo principal ofrecer a los turistas la oportunidad de recorrer y explorar los diversos caminos ancestrales que se comunican entre los municipios de Aratoca, Cepitá, Villanueva, Jordán, Los Santos, Barichara, Cabrera y Zapatoca. El plan de negocios incluye un estudio de mercado para comprender las necesidades y preferencias de los potenciales clientes y la oferta que existe en la región; un estudio técnico para evaluar la infraestructura, los recursos necesarios para la operación, los procesos y procedimientos internos; un estudio administrativo que proyecta la planeación estratégica de la empresa y un estudio financiero para determinar la factibilidad económica del negocio.

* Trabajo de Grado: Plan De Negocios Para La Creación De Una Agencia Operadora Especializada En Senderismo Por Los Caminos Reales Del Cañón Del Chicamocha

** Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia. Programa Profesional En Turismo. Directora: Jenny Zulay Ruiz Hernández. Administradora de Empresas.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Abstract

Title: Business Plan for the Creation of “Andes Colombia” an Operating Agency Specialized in Hiking Along the Trails of the Chicamocha Canyon

Author: Lisseth Vanessa Sanabria Solano

Keywords: Business plan, ecotourism travel agency, hiking,

Chicamocha Canyon, trails, sustainability, conscious tourism.

Description: This thesis focuses on the development of a business plan for the creation of “Andes Colombia”, an operating agency specialized in providing hiking experiences in the department of Santander, specifically along the trails of the Chicamocha Canyon. The agency's main objective is to offer tourists the opportunity to travel and explore the various ancestral trails that connect the municipalities of Aratoca, Cepitá, Villanueva, Jordán, Los Santos, Barichara, Cabrera and Zapatoca. The business plan includes a market study to understand the needs and preferences of potential customers and the offer that exists in the region; a technical study to evaluate the infrastructure, the resources needed for the operation, the internal processes and procedures; an administrative study that projects the strategic planning of the company and a financial study to determine the economic feasibility of the business.

* Degree Thesis: Business Plan for the Creation of “Andes Colombia” Operating Agency Specialized in Hiking Along the Trails of the Chicamocha Canyon

** Institute of Regional Projection and Distance Education. Professional Program in Tourism. Director: Jenny Zulay Ruiz Hernández. Business Administrator.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Introducción

Santander es un territorio con gran potencial en recorridos ecoturísticos y senderismo debido a su geografía que cuenta con escarpados terrenos, mesetas, montañas y un gran cañón sobre el río Chicamocha, por los cuales pasa una red de caminos ancestrales y reales de significativo valor histórico, cultural y natural.

El presente trabajo de grado busca responder a la necesidad de crear una agencia operadora especializada en senderismo en el Cañón del Chicamocha, con el fin de atender la creciente demanda de turistas que desean explorar esta región de manera segura, organizada y enriquecedora. Actualmente, la oferta de agencias especializadas en senderismo en Santander es limitada, lo que deja a muchos visitantes sin una opción confiable para disfrutar plenamente de los caminos ancestrales y reales que conectan los diversos municipios de la zona.

El objetivo principal del proyecto es diseñar y estructurar una agencia que ofrezca experiencias turísticas únicas y sostenibles, adaptadas a las expectativas de turistas locales, nacionales e internacionales. Para ello, se desarrollará un plan de negocios integral que incluirá estudios de mercado, técnicos, administrativos y financieros, con el propósito de garantizar la viabilidad económica y operativa de la agencia.

Además de satisfacer las necesidades de los turistas, este proyecto busca contribuir al desarrollo del turismo sostenible en la región, promoviendo la conservación del

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

patrimonio natural y cultural del Cañón del Chicamocha. La agencia no solo ofrecerá recorridos guiados por los paisajes únicos de la región, sino que también fortalecerá el vínculo entre los visitantes y el entorno, destacando la riqueza histórica y ambiental de Santander como un destino de primer nivel.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

1. Planteamiento del Problema

Muchos visitantes y turistas se ven atraídos por los majestuosos paisajes que invitan a recorrer y admirar la exuberante naturaleza del Cañón del Chicamocha, algunos de ellos lo hacen por cuenta propia, otros buscan el apoyo de una agencia que los oriente por las diferentes rutas, con la asistencia necesaria para explorar estos caminos con seguridad y conocimiento, sin embargo existe una baja oferta de agencias especializadas en senderismo que deja a los turistas sin una opción confiable para organizar sus recorridos por los caminos ancestrales y reales que atraviesan la región. Esta situación no solo limita la experiencia de los visitantes, sino que también representa una oportunidad que ha sido desaprovechada para el desarrollo del turismo sostenible y la conservación del patrimonio natural y cultural en Santander.

Por esta razón ¿es necesario crear una agencia operadora especializada en senderismo, que pueda atender este importante nicho de mercado?

¿Cómo diseñar y estructurar una agencia de senderismo en el Cañón del Chicamocha que ofrezca experiencias turísticas únicas, sostenibles y económicamente viables, respondiendo a las necesidades y expectativas de los turistas y aprovechando el potencial natural y cultural de la región, atrayendo a turistas locales, nacionales e internacionales?

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

2. Justificación

El presente proyecto de grado tiene como propósito consolidar y aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación en la carrera Profesional en Turismo, mediante el diseño de un plan de negocios para una agencia operadora especializada en senderismo en el Cañón del Chicamocha. Este proyecto no solo responde a una necesidad identificada en el mercado turístico, sino que también permite integrar y poner en práctica habilidades relacionadas con la planificación estratégica, el diseño de productos turísticos, el desarrollo sostenible y la gestión empresarial.

El Cañón del Chicamocha representa un destino emblemático en Colombia, con un inmenso potencial para el turismo de naturaleza y la conservación del patrimonio cultural. Sin embargo, la oferta actual de operadores especializados en senderismo es limitada, lo que restringe la experiencia de los visitantes y deja sin atender un nicho de mercado en crecimiento. Este proyecto busca abordar esta problemática, aprovechando las competencias técnicas y académicas desarrolladas durante la carrera, como el análisis de mercado, el diseño de experiencias turísticas y la gestión de recursos naturales y culturales.

Además, el proyecto permite fortalecer competencias transversales como la capacidad de emprender, la resolución de problemas y la implementación de estrategias sostenibles, esenciales para los profesionales del turismo en un contexto global cada vez más orientado hacia la sostenibilidad y la innovación. La agencia propuesta no solo contribuirá al desarrollo turístico de la región, sino que también será una plataforma para la

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

conservación del entorno natural y cultural, promoviendo un modelo de turismo responsable y de alta calidad.

Además, el proyecto está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente con el objetivo de promover el turismo responsable, generar empleo digno y preservar el patrimonio natural y cultural. De esta manera, se busca no solo satisfacer las necesidades de los turistas, sino también contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

Finalmente, este trabajo de grado refleja el compromiso del estudiante con el desarrollo integral del sector turístico, aportando soluciones concretas y viables que beneficien a los turistas, a las comunidades locales y al entorno, mientras se consolida como un ejercicio académico que demuestra la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos a un proyecto real y significativo.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Crear el Plan de Negocios para “Andes Colombia” una agencia operadora especializada en senderismo por los caminos que atraviesan el territorio del Cañón del Chicamocha en Santander, fomentando el turismo consciente y la conservación del patrimonio cultural y natural de la región.

3.2. Objetivos Específicos

- 3.2.1 *Analizar el mercado de la actividad turística de senderismo en el departamento de Santander para determinar la factibilidad de la creación de una agencia especializada en este sector.*
- 3.2.2 *Realizar el estudio técnico para establecer los procesos de dirección, misionales y operativos de la agencia operadora especializada en senderismo.*
- 3.2.3 *Diseñar un plan estratégico que establezca la identidad organizacional de la agencia operadora especializada en senderismo.*
- 3.2.4 *Determinar la factibilidad financiera de la agencia operadora especializada en senderismo a través del análisis del estudio financiero.*

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

4. Marco de Referencia

4.1 Marco de antecedentes

Título del proyecto: Trabajo De Grado Para Optar Al Título De Profesional En Mercadeo Y Publicidad - Modalidad Creación De Empresa - Plan De Negocio Cordilleras

Autores: Jenny Lorena González -John Sebastián González Gómez

Alcance: Colombia

Descripción: detalla el plan de negocios para una agencia de viajes denominada Cordilleras que se dedicará a ofrecer un recorrido por toda Colombia en treinta (30) días.

Título del proyecto: Perfil de la Demanda Turística Internacional, Basado en la Actual Oferta en Turismo de los 10 Municipios en Área de Influencia con el Cañón del Chicamocha

Autor: Nicolás Sandoval Abreu

Alcance: Cañón del Chicamocha

Descripción: contribuye a internacionalizar la oferta turística del Cañón del Chicamocha, por medio de una caracterización de sus componentes, un perfil de la demanda turística internacional basado en la cadena productiva existente, y el diseño de una primera campaña de marketing a nivel nacional, cuyo objetivo es sentar las bases para luego implementarla en el plano del mercado

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

turístico internacional. Relata la situación actual de la industria del turismo en los diez municipios en área de influencia con el Cañón del Chicamocha, por medio de un análisis de sus principales sitios de interés, su cadena productiva y quienes la operan.

Título del proyecto: Conocer Para Transformar Diagnóstico Socioeconómico De Santander

Autor: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Alcance: Santander

Descripción: Panorama regional del turismo en Santander y Competitividad turística departamental.

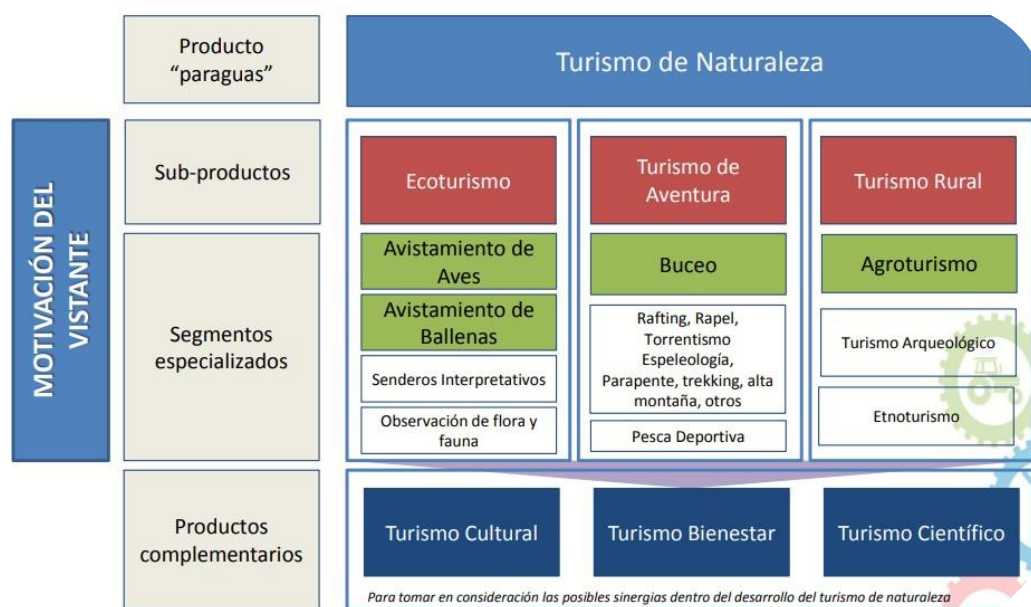
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Senderismo como Actividad de Turismo de Naturaleza

Figura 1

Producto Paraguas del Turismo de Naturaleza



Nota 1. Ilustración del Programa de transformación productiva. 2012

En la figura 1 se presentan las tipologías (subproductos y productos), las cuales se constituyen en el punto de partida de esta propuesta metodológica, entendiendo que es el direccionamiento político y nacional para este tema. El sector de Turismo de Naturaleza se divide en tres subproductos: Ecoturismo (avistamiento de aves y de ballenas, senderos interpretativos, observación de flora y fauna); Turismo Rural: (Agroturismo, Turismo

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Arqueológico y Etnoturismo); y Turismo de Aventura (buceo, rafting, rapel, torrentismo, espeleología, trekking, alta montaña).

“El Turismo de naturaleza es todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales” OMT. Como se citó en (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012). Este tipo de turismo implica un contacto directo con la naturaleza, permitiendo al turista experimentar sensación de bienestar física y mental al encontrarse en un medio lleno de vida diferente a su entorno cotidiano.

La Ley 2068 de 2020 (Nueva Ley de Turismo) define: “El ecoturismo es un tipo de actividad turística especializada, desarrollada en ambientes naturales conservados, siendo la motivación esencial del visitante observar, aprender, descubrir, experimentar y apreciar la adversidad biológica y cultural con una actitud responsable para proteger la integridad del ecosistema y fomentar el bienestar de la comunidad local. El ecoturismo incrementa la sensibilización con respecto a la conservación de la biodiversidad, el entorno natural, los espacios naturales conservados y los bienes culturales, tanto entre la población local como entre los visitantes, y requiere procesos de gestión especiales para minimizar el impacto negativo en el ecosistema” (Colombia, 2020)

ONU Turismo entiende el turismo rural como “un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados por lo general con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

vida y las culturas rurales, la pesca con caña y la visita a lugares de interés. (Turismo, unwto.org, 2020)

La ONU TURISMO define: “El turismo de aventura es un tipo de turismo que normalmente tiene lugar en destinos con características geográficas y paisajes específicos y tiende a asociarse con una actividad física, el intercambio cultural, la interacción y la cercanía con la naturaleza” (Turismo, www.unwto.org, 2020)

La oportunidad de desarrollar iniciativas enfocadas al turismo de naturaleza es amplia y está en constante crecimiento. Cada vez más personas buscan alternativas al turismo convencional de sol y playa, optando por experiencias que les permitan conectarse con el entorno natural y cultural.

El senderismo (trekking), como un segmento especializado del turismo de naturaleza, es ideal para satisfacer la demanda creciente de actividades al aire libre, ya que no solo permite a los turistas explorar y admirar paisajes naturales, sino que también les ofrece la oportunidad de disfrutar de un ejercicio físico saludable en un ambiente sostenible. Además, el senderismo puede ser combinado con productos complementarios como el turismo cultural y el turismo de bienestar, creando una experiencia más completa y enriquecedora.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

4.2.2 Evolución del término sostenible a consciente para el desarrollo del ser a través del turismo

El entorno natural es vulnerable a todas las acciones que desempeña el hombre cotidianamente, por lo que es pertinente contar con unos parámetros de ética para que cualquier iniciativa turística tenga éxito. Se trata de interiorizar en la esencia de cualquier proyecto la sostenibilidad, no como un valor agregado, sino como una razón de ser.

En el Código de Ética Mundial para el Turismo, capítulo 3, El turismo, factor de desarrollo sostenible. “El turismo de naturaleza y el ecoturismo se reconocen como formas de turismo particularmente enriquecedoras y valorizadoras, siempre que respeten el patrimonio natural y la población local y se ajusten a la capacidad de ocupación de los lugares turísticos.” (ONU Turismo, 1999). Para lograr un turismo verdaderamente sostenible, es necesario adoptar prácticas que minimicen el impacto ambiental, fomenten el respeto hacia las comunidades locales y promuevan la conservación de los recursos naturales. Esto también mejora la calidad de la experiencia turística, creando un valor a largo plazo tanto para los visitantes como para las comunidades anfitrionas.

El turismo “consciente”, un término propuesto por Ecuador en el II Congreso internacional de ética y turismo de la OMT, ha tomado fuerza por la profundidad de su concepto, al pretender no solo la sostenibilidad ambiental y económica, sino también el enriquecimiento humano integral. Este enfoque propone que el turismo debe ser una actividad que beneficie tanto a quienes ofrecen los servicios como a quienes los reciben,

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

promoviendo una relación ética y respetuosa con la naturaleza y las comunidades locales. “La conciencia es un paraguas que incluye a la ética, al turismo sustentable, pero va más allá, al pleno desarrollo del ser humano, del que da y el que recibe. En la vida he aprendido en que el cómo es lo importante, y si lo hacemos con amor a la vida el resultado tiene que ser el mejor que podamos conseguir.” Dijo Ehlers Freddy (ONU Turismo, 2012)

4.3 Potencial turístico del Cañón del Chicamocha

4.3.1. Cañón del Chicamocha como Patrimonio Mundial

El Cañón del Chicamocha, con su impresionante geografía, única biodiversidad y herencia cultural, posee un potencial turístico significativo que puede ser maximizado con su reconocimiento como Patrimonio Mundial por la UNESCO. “Ante el auge del turismo como opción económica en la que se evidencia también el interés de personas extranjeras por vivenciar actividades deportivas extremas ha llevado a que los entes gubernamentales se hayan interesado en proponer ante la Unesco el cañón del Chicamocha como un patrimonio mixto.” (García Pérez & Acevedo Tarazona, 2023) Este reconocimiento no solo elevaría el perfil internacional del cañón, sino que también fortalecería las iniciativas de turismo de senderismo en la región.

“La etnia guane, que habitó la región del Cañón del Chicamocha mucho antes de la llegada de los españoles, dejó innumerables rastros de su asentamiento, tales como lugares ceremoniales y muestras de textiles y cerámica, pero especialmente gran concentración de

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

estaciones rupestres en la franja perteneciente a los municipios de Los Santos y Jordán, y el foco de material cerámico presente en el municipio de Cepitá.” (Oviedo Chavez, 2015)

Estos elementos culturales proporcionan un valor agregado a la experiencia de senderismo, permitiendo a los turistas identificar la historia y cultura local mientras exploran el paisaje. Las actividades propias de las costumbres de nuestros antepasados conforman un legado gastronómico, medicinal, artesanal entre otros, las cuales permiten realizar inmersiones aprendiendo de estas prácticas para fortalecer al desarrollo personal de los turistas.

“La adaptación de las especies biológicas y, en especial, de la vegetación a las formas geológicas, ha generado composiciones biofísicas de cualidades estéticas únicas que ameritan su protección como patrimonio de la humanidad. Por ejemplo, varios tipos de plantas vasculares como los Melocactus, la Cavanillesia chicamocha o ceiba barrigona, reptiles como el Stenocercus santander, anfibios, aves como el colibrí ventricastaño o el cucarachero nicéforo o cucacarchero del Chicamocha, lepidópteros, mamíferos y peces, son especies endémicas del Cañón, algunos de ellos en peligro de extinción.” (Oviedo Chavez, 2015)

El cañón del Chicamocha se distingue por su biodiversidad única, Se hace necesaria la protección y promoción de estas especies de flora y fauna que posee, pues no solo son cruciales para la conservación de la biodiversidad, sino que también enriquecen la oferta turística al proporcionar una experiencia natural única.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

4.3.2. Proyecto Geoparque Cañón del Chicamocha

El Proyecto Geoparque Cañón del Chicamocha es una iniciativa que encabeza la Gobernación de Santander y el Servicio Geológico Colombiano, quienes trabajan mancomunadamente junto a otras instituciones de orden público y privado para dar cumplimiento a los ítems señalados por la UNESCO para la declaratoria de Geoparque.

Según la UNESCO, un geoparque representa un “área unificada con patrimonio geológico de importancia internacional y donde ese patrimonio se utiliza para promover el desarrollo sostenible de las comunidades locales que viven allí”. Un geoparque se establece a través de un área bien definida que contiene un patrimonio geológico notable con base en su importancia científica, rareza, calidad escénica o relación con su historia, eventos y procesos geológicos y que representa el eje fundamental de una estrategia de desarrollo territorial sostenible basado en la educación y el turismo. (Proyecto Cañón del Chicamocha Geoparque, s.f.)

4.3.3. Proyecto Entre los Alpes y los Andes

“Entre los Alpes y los Andes” es un proyecto de cooperación internacional entre Francia y Colombia que tiene como objetivo estructurar un modelo replicable de turismo responsable y gobernanza territorial, en 10 municipios que se encuentran alrededor del majestuoso territorio del Cañón del Chicamocha ubicado en Santander, Colombia.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

El sitio web llamado “Destino Chicamocha” surge como estrategia para impulsar el desarrollo de la región, sirviendo como herramienta para apoyar a los operadores turísticos, a través del cual despliegan su campaña de promoción turística con el fin de brindar información relevante sobre el territorio, activar la recuperación económica de la región y presentar el Cañón del Chicamocha como un ejemplo de turismo responsable y de gobernanza compartida en Colombia. (Destino Chicamocha, s.f.)

4.4 Importancia histórica y cultural de los caminos ancestrales

Los senderos que actualmente se pueden recorrer fueron originalmente abiertos por los indígenas Guanes con el propósito de mejorar la comunicación con otras comunidades y fomentar su desarrollo económico y social. Con la llegada de los españoles, algunos de estos senderos fueron empedrados para facilitar el tránsito seguro de mulas y caballos por las laderas montañosas, y se les denominó Caminos Reales.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Figura 2

Caminos Ancestrales de Santander



Nota 2. Tomado de DestinoChicamocha.com

En la Figura 2 se muestran los caminos que conectan a los diferentes municipios del Cañón del Chicamocha y que actualmente se encuentran señalizados y georreferenciados por el programa Destino Chicamocha.

En el siglo XIX, un alemán llamado Geo Von Lengerke llegó a Santander y fue contratado por las autoridades locales para llevar a cabo obras de ingeniería que mejoraran el comercio en la región. Lengerke restauró varios de los Caminos Reales, que

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

posteriormente fueron renombrados en su honor, y es reconocido por impulsar el dinamismo económico del territorio. Hoy en día, estos caminos todavía son utilizados por la comunidad, ya que facilitan la comunicación entre los pueblos en esta topografía escarpada. (Destino Chicamocha, s.f.)

“Las destacadas características técnicas, los tramos en buen estado de conservación, así como su importancia pasada y presente, señalan el valor de estos caminos como bienes asociados al Cañón del Chicamocha y –junto con la arquitectura en tierra representada en vivienda, las posadas de arriería, los cultivos de tabaco y sus caneyes de secado– constituyen importante testimonio del intercambio cultural en épocas pasadas entre españoles e indígenas.” (Oviedo Chavez, 2015) La preservación de estos caminos y estructuras no solo es vital para mantener el patrimonio cultural de la región, sino que también ofrece una rica experiencia educativa y turística, permitiendo a los visitantes comprender y apreciar la historia del Cañón del Chicamocha.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

5. Metodología

5.1 Plan de negocios

El presente Plan de Negocios sigue las pautas de la Guía para la Elaboración de Proyectos de Grado del Programa de Turismo de la Universidad Industrial de Santander, bajo la modalidad de Creación de Empresa, comprende la formulación de un plan de negocio, de acuerdo con los lineamientos definidos por la Vicerrectoría de Investigación y extensión para esta modalidad. (Acuerdo superior 004, 2007)

El acuerdo número 004 de 2007 propone como base la metodología de Fondo Emprender como el medio para facilitar la presentación de trabajos de grado de manera, en caso de que las conclusiones del trabajo muestren la viabilidad de desarrollar la iniciativa planteada, y que los emprendedores estén interesados en avanzar en esta vía. No obstante, esta metodología se adaptó al contexto particular de la UIS, de manera que los elementos incluidos respondan a las necesidades y condiciones particulares de la Universidad. En la siguiente tabla se muestran las actividades correspondientes a cada uno de los objetivos específicos:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Tabla 1

Actividades por Objetivos del Proyecto de grado

OBJETIVOS	ACTIVIDADES
<p>1. <i>Analizar el mercado de la actividad turística de senderismo en el departamento de Santander para determinar la factibilidad de la creación de una agencia especializada en este sector.</i></p>	<p>1.1. Realizar análisis del sector, del mercado y de los competidores</p> <p>1.2. Establecer las estrategias de mercado y determinar el presupuesto de la mezcla de mercadeo</p> <p>1.3. Visita de campo a cada ruta establecida</p> <p>1.4. Diseñar el itinerario y elaborar un guion interpretativo por cada ruta</p> <p>1.5. Diseñar el portafolio para la empresa</p>
<p>2. <i>Realizar el estudio técnico para establecer los procesos de dirección, misionales y operativos de la agencia operadora especializada en senderismo.</i></p>	<p>2.1. Establecer los aspectos técnicos y de operación de cada ruta</p> <p>2.2. Realizar un plan de compras</p> <p>2.3. Elaborar una estructura organizacional para la empresa</p> <p>2.4. Revisar los aspectos legales</p> <p>2.5. Determinar los costos administrativos</p>
<p>3. <i>Diseñar un plan estratégico que establezca la identidad organizacional de la agencia operadora especializada en senderismo.</i></p>	<p>3.1. Realizar un diagnostico</p> <p>3.2. Determinar la identidad organizacional</p> <p>3.3. Definir los objetivos y estrategias</p> <p>3.4. Realizar la planeación táctica</p> <p>3.5. Realizar la planeación operativa</p>
<p>4. <i>Determinar la factibilidad financiera de la agencia operadora</i></p>	<p>4.1. Determinar los ingresos y egresos</p> <p>4.2. Realizar los formatos financieros</p>

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

*especializada en
senderismo a través del
análisis del estudio
financiero.*

4.3. Determinar el capital de trabajo que requiere y la factibilidad financiera de la empresa. Revisar fuentes de financiación

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

6. Presupuesto del proyecto

Tabla 2

Presupuesto del proyecto de grado

	Rubro	Est.	UI S	Empres a	V/Unitario	N°	V/Total
Recurso Humano	Dirección		X				
	Tutor		X				
	Asesor						
	Estudiante		X				
Papelería e Insumos	Computador	X			\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
	Internet	X			\$ 60.000	6	\$ 360.000
	Papelería	X			\$ 50.000	2	\$ 100.000
	Cámara profesional	X			\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000
	Celular	X			\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
Otros Egresos	Transporte	X			\$ 100.000	4	\$ 400.000
	Alimentación	X			\$ 150.000	4	\$ 600.000
	Hospedaje	X			\$ 300.000	4	\$ 1.200.000
	Guianza	X			\$ 300.000	4	\$ 1.200.000
Total					\$ 7.960.000		\$ 10.860.000

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

7. Cronograma del proyecto

Tabla 3

Cronograma del Proyecto de grado

ACTIVIDADES		MESES / SEMANAS															
		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Objetivo 1	Análisis del sector, del mercado y los competidores	■															
	Estrategias de mercado y determinación del presupuesto para la mezcla de mercado		■														
	Encuentro con el director de proyecto			■													
	Recopilación de la información necesaria de cada ruta			■													
	Visita de campo a cada ruta seleccionada				■	■											
	Diseño del itinerario, guion interpretativo por cada ruta y portafolio de la empresa						■	■									
Encuentro con el director de proyecto								■									
Objetivo 2	Determinación de los aspectos técnicos y operativos de cada ruta								■								
	Elaboración de la estructura organizacional para la empresa									■							
	Revisión de los aspectos legales y costos administrativos de la empresa										■						

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

8. Resumen Ejecutivo del Plan de Negocios

8.1 Concepto del Negocio

El proyecto busca crear una agencia operadora especializada en senderismo en el Cañón del Chicamocha, que combine turismo sostenible, turismo consciente y turismo de bienestar. Se enfoca en satisfacer la demanda de experiencias organizadas, seguras y personalizadas en rutas de alto valor natural y cultural. Su mercado objetivo incluye turistas nacionales y extranjeros, con interés en actividades al aire libre.

8.2 Ventajas Competitivas:

Ubicación estratégica de la agencia en San Gil, capital turística de Santander.

Rutas exclusivas que destacan por su riqueza histórica, cultural y natural.

Equipo capacitado en seguridad y turismo sostenible.

Presencia digital robusta para reservas y promoción.

8.3 Propuesta de Valor

Experiencias auténticas que combinan historia, naturaleza y bienestar con énfasis en la seguridad.

Enfoque en turismo consciente y prácticas sostenibles.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Atención personalizada y servicios complementarios (transporte, alimentación, alojamiento).

8.4 Potencial del Mercado en Cifras

Tamaño del mercado: 15,643 turistas anuales.

Consumo aparente: \$6,257,200,000 COP.

Crecimiento del segmento: 8-10% anual.

Inversión inicial estimada: \$99 millones COP.

Fuentes de financiación: Aportes propios (40%), créditos bancarios (60%).

8.5 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Ventas estimadas: 660 rutas anuales, con un precio promedio de \$395,000 COP por persona.

Rentabilidad esperada: Margen neto de 25-30% al quinto año.

Indicadores financieros:

TIR: 26%.

VPN: \$35,270,209 millones COP

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

8.6 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Comercial: Alta demanda en el nicho de turismo sostenible y naturaleza.

Técnica y operativa: Proceso bien estructurado y personal capacitado.

Legal y ambiental: Cumplimiento normativo y compromiso con sostenibilidad.

Financiera: Retorno atractivo sobre la inversión y flujo positivo desde el segundo año.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

9. Antecedentes y Justificación

9.1 Estado de desarrollo del proyecto

La idea de la creación de una agencia especializada en senderismo en Santander nació como una respuesta a la baja oferta de agencias especializadas en senderismo en el área del Cañón del Chicamocha, identificando una oportunidad de mercado para aprovechar el turismo consciente y de naturaleza. Se propuso realizar un estudio de mercado, el análisis técnico, operativo y financiero y por último, una planeación estratégica detallada. El proyecto incluye la definición de rutas exclusivas y un plan de negocios integral que respalda la viabilidad comercial de la agencia.

9.2 Equipo de trabajo

Perfiles del Equipo:

Liseth Vanessa Sanabria Solano: Profesional en Turismo, con experiencia en gestión de proyectos turísticos sostenibles. Fortalezas en planificación estratégica y diseño de experiencias turísticas personalizadas.

Cecilia Solano: Administradora de Empresas, guía profesional de turismo, especialista en turismo cultural y desarrollo regional. Experiencia en asesoría técnica y operativa.

Otros Colaboradores: Guías locales certificados en senderismo, con conocimiento en historia, biodiversidad y seguridad en campo.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Análisis del Equipo:

Fortalezas: Alta especialización en turismo sostenible, experiencia técnica en senderismo y conocimientos en marketing digital.

Debilidades: Falta de experiencia en operaciones a gran escala, lo cual se mitigará con capacitación continua y alianzas estratégicas. Manejo de un segundo idioma.

10. Estudio de Mercado

10.1 Análisis del Sector

El senderismo es una de las actividades de turismo de naturaleza más populares a nivel mundial, con un crecimiento significativo en los últimos años. Ha sido reconocido como un sector en expansión global, especialmente después de la pandemia debido al interés por actividades al aire libre y la conservación de espacios naturales. Según la ONU Turismo, la industria del turismo está en una transición hacia modelos más sostenibles, lo cual es una ventaja para empresas que integran prácticas de bajo impacto ambiental y crean experiencias que no solo atraen a turistas, sino también fortalecen a las comunidades locales al incentivar la economía y conservación del entorno.

Colombia se consolidó como un motor clave de la economía al recibir 5'869.869 visitantes no residentes en 2023, de acuerdo con cifras del Centro de Información Turística – CITUR, “este incremento significó un aumento del 24,3 % con respecto a 2022 y un 29,6

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

% sobre 2019, reflejando un crecimiento constante desde 2021”, según datos proporcionados por la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, basándose en información de Migración Colombia y las Sociedades Portuarias de Santa Marta y Cartagena. (Mincit, s.f.)

“Del total de visitantes, 3’841.675 fueron extranjeros, 1’449.259 colombianos residentes en el exterior, 233.650 venezolanos por esparcimiento y 345.285 pasajeros de cruceros. Este crecimiento se atribuye a la campaña de promoción "Colombia, el País de la Belleza" que impulsó el turismo de naturaleza, cultural, comunitario y marino-costero, posicionando a Colombia como uno de los destinos más atractivos en América Latina. La alta temporada de fin de año cerró con un aumento notable en llegadas de cruceros (más del 100 %), visitantes extranjeros (24,3 %) y colombianos que regresaron de vacaciones (13,7 %). Este resultado reafirma la estrategia del país de diversificar su oferta turística y atraer a más turistas internacionales”. (Ministerio de Comercio, GOV.CO, 2024)

El turismo en Colombia se encuentra en una etapa de transformación orientada hacia la sostenibilidad, la regeneración y el desarrollo humano. Este cambio responde a las tendencias globales de crecimiento del turismo de naturaleza y aventura, en las que Colombia se destaca por su diversidad natural y cultural, factores que han impulsado su potencial como destino turístico. El "Plan Sectorial de Turismo 2022-2026" establece que la industria turística en el país ha mostrado resiliencia y recuperación tras la pandemia, enfocándose en un modelo que promueve la inclusión social y la conservación del

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

patrimonio natural y cultural. (Ministerio de Comercio, Plan Sectorial de Turismo 2022-2026, 2022)

Santander, ubicado en el oriente colombiano, limita al norte con el Departamento de Cesar; al noreste, con Norte de Santander; al sur, con Boyacá; y al oriente, con los departamentos de Antioquia y Bolívar. La región de Santander se ha venido destacando como una de las más importantes para el turismo de aventura en el país, gracias a su geografía diversa y rica en recursos naturales, como el Cañón del Chicamocha. Santander tiene una extensión territorial de 30.537 km², cuenta con 87 municipios organizados en siete (7) provincias (Comunera, García Rovira, Guantotá, Metropolitana, Soto Norte, Vélez y Yariguíes) y una población a 2023 (DANE) de 2,340,657 habitantes. Su participación con el PIB departamental en el total nacional entre 2010 y 2023 fue en promedio del 6,4% según fuentes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023).

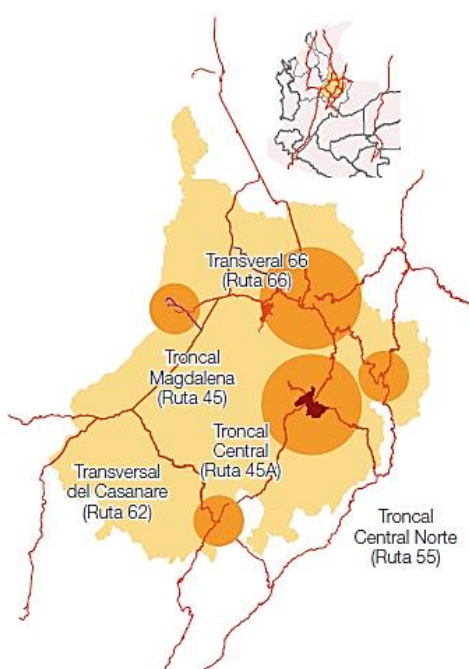
En materia de accesibilidad, Santander está conectado por el aeropuerto Internacional de Palonegro de Bucaramanga con dos rutas aéreas internacionales: Miami y Panamá. Además, hay 12 rutas nacionales: Cúcuta, Saravena, Arauca, Bogotá, Cali, Rionegro, Medellín, Santa Marta, Barranquilla, Cartagena y San Andrés. El departamento cuenta con dos aeropuertos principales (Bucaramanga y Barrancabermeja) y ocho alternos (Barbosa, Cimitarra, El Socorro, Málaga, Sabana de Torres, San Gil, San Vicente de

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Chucuri y Zapatoca). Por vía terrestre, Santander tiene habilitados corredores que permiten el transporte de carga y pasajeros. La posición estratégica de Santander en el mapa nacional hace que sea uno de los departamentos con más rutas terrestres. Santander está ubicado en la intersección de cinco importantes corredores viales de larga distancia: de norte a sur, la troncal del Magdalena (ruta 45), la troncal Central (ruta 45 A) y la troncal Central del Norte (ruta 55); de oriente a occidente, la transversal del Carare (ruta 62) y la transversal 66 (ruta 66). (Prosantander, 2022)

Figura 3

Vías de conectividad para el flujo turístico



Nota 3. Prosantander 2022

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Como se observa en la Ilustración 3, la troncal del Magdalena y la troncal Central conectan con el interior del país, los puertos del Caribe y las fronteras. Por otra parte, la transversal del Carare conecta con Boyacá hacia los llanos y con Antioquia hacia al golfo de Urabá. La transversal 66 conecta Barrancabermeja con el oriente del país (Cúcuta-Arauca). Con respecto a las vías pavimentadas, solo el 50.65% de la red vial primaria y el 65.14% de la red vial secundaria se encuentra en buen estado. (Prosantander, 2022)

Por otra parte, en materia de servicios de salud, “aunque se puede afirmar que Bucaramanga y su área metropolitana cuentan con una importante calidad en la oferta de servicios de salud —la cual le ha merecido reconocimiento como destino de turismo en salud en Colombia y se ha fortalecido con la consolidación del clúster de turismo de salud—, las exigencias evidenciadas en el desarrollo de servicios de salud durante la pandemia de COVID-19 llevan a reconocer la necesidad de fortalecer a las instituciones prestadoras de servicios de salud en todo el departamento”. (Prosantander, 2022). En especial en municipios y áreas apartadas de los centros urbanos es importante fortalecer los servicios en salud teniendo en cuenta que el presente proyecto tiene intervención en el área geográfica del Cañón del Chicamocha, lugares poco accesibles y zonas prístinas. Así mismo, es necesario contar con personal capacitado para rescate, logística y prestación de primeros auxilios en áreas remotas.

Los rasgos arquitectónicos de Santander han servido también como testimonio de la historia nacional. El intercambio cultural, experimentado a través de los procesos colonizadores, y las técnicas de construcción utilizadas por los nativos, produjeron las

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

edificaciones que, aun hoy, recrean la escena de los siglos XVIII y XIX. A través de las calles empedradas de las localidades se observan las casas y mansiones en tapia pisada, fachadas blancas, zócalos pintados, portones y ventanas en madera y faroles que iluminan los corredores de las zonas antiguas. Cada uno de sus municipios con historias, cultura y tradiciones particulares.

Santander ofrece climas que ascienden hasta los 30 °C; pisos térmicos cálidos, templados y de páramo; la diversidad geográfica ha favorecido las condiciones para la aparición de fauna y flora nativa. En la región santandereana se encuentra la red de caminos ancestrales, 8 museos arqueológicos prehispánicos alusivos a las etnias Guane y Yariguíes, 60 bienes de interés cultural nacional, 3 pueblos patrimonio, así como oficios ancestrales, expresiones musicales, rica gastronomía y actividades de aventura. Además, Santander cuenta con recursos naturales majestuosos como el páramo de Santurbán, la represa de Topocoro, el Cañón del Chicamocha, la ciénaga de Paredes, el Parque Nacional Natural Serranía de los Yariguíes, el Santuario de Flora y Fauna Alto Río Fonce, entre otros. En Santander se disfrutan actividades de aventura (parapente, canotaje, espeleísmo, escalada, torrentismo, ciclismo, senderismo), avistamiento de aves, experiencias gastronómicas, artesanales y culturales, entre otras.

Sin embargo, de acuerdo con los resultados de la octava medición del Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia (Ictrc), correspondiente a 2023, dados por el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (Cptur), integrado por la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) y la Fundación Universitaria Cafam

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

(Unicafam), “Santander se ubica en la casilla 11, detrás de San Andrés y Atlántico, con 5,44 puntos de 10. Esta calificación hace que el departamento caiga cinco puestos, ya que en la séptima medición estaba en el sexto puesto de las regiones más competitivas en turismo de Colombia, con 5,81 puntos. De acuerdo con el informe publicado, el ranking 2023 lo lidera Bogotá y le siguen los departamentos Valle del Cauca, Antioquia, Bolívar y Risaralda”. (Vanguardia Liberal, 2024)

Desde el 2018 el programa “De los Alpes a los Andes”, se ha venido consolidando como una iniciativa de turismo sostenible en diez (10) municipios alrededor del Cañón del Chicamocha, con el apoyo de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), la ONG Tétraktys y la Agence Française de Développement (AFD). “Este proyecto busca replicar experiencias de turismo de montaña de los Alpes franceses en el contexto colombiano, con un presupuesto de 910.000 euros. En su primera fase, se implementaron actividades de capacitación y promoción turística, la creación de la marca Destino Chicamocha, y la señalización de rutas ancestrales”, como se evidencia en el artículo “El Cañón del Chicamocha se prepara para ser un destino internacional” publicado en la página de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB). (Vivas, 2021)

El programa “De los Alpes a los Andes”, fomenta la participación comunitaria y la gobernanza local, promoviendo emprendimientos y el desarrollo de infraestructura mínima, en colaboración con las autoridades municipales y otras instituciones como el SENA y la Cámara de Comercio de Bucaramanga. De acuerdo con la oficina de prensa de la UNAB, la segunda fase de este programa se enfoca en consolidar experiencias turísticas

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

relacionadas con la naturaleza y la gastronomía, y en integrar estos esfuerzos con el proyecto del Geoparque del Cañón del Chicamocha. Este modelo de turismo alternativo busca evitar la masificación y fomentar un desarrollo sostenible que permita al Cañón posicionarse como un destino internacional. (Vivas, 2021)

La globalización y la digitalización han transformado el turismo, convirtiéndose en pilares clave para la promoción de actividades turísticas. Herramientas como las reservas en línea, aplicaciones móviles y el uso de big data permiten personalizar y mejorar la experiencia del cliente. Los destinos inteligentes, que aplican soluciones tecnológicas para monitorear y gestionar el impacto del turismo, representan el futuro de la industria. Estas herramientas facilitan la toma de decisiones basada en datos, mejoran la accesibilidad y contribuyen a minimizar el impacto ambiental.

En Colombia, aunque la digitalización en el turismo avanza, el sector aún enfrenta desafíos relacionados con brechas de acceso y capacitación tecnológica. Estas limitaciones dificultan el aprovechamiento de herramientas como la IA y el big data, fundamentales para personalizar las experiencias de los viajeros y gestionar la capacidad de carga en destinos con alta sensibilidad ambiental.

Actualmente, se discute a nivel global cuál debe ser el modelo de desarrollo del turismo, una ruta que contribuya de manera más efectiva a la sostenibilidad y al desarrollo humano, con especial énfasis en la prevención y mitigación de los impactos negativos, la inclusión social y la integración entre los territorios.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Una de las tendencias que se identifican para cumplir con estos objetivos es, según el Plan Sectorial de Turismo 2022-2026, “el turismo regenerativo que da un nuevo alcance a la mirada de la sostenibilidad, la cual ha estado enfocada en la mejora continua de la gestión ambiental, sociocultural y económica con el menor impacto posible, así como en elevar la contribución que el turismo hace para la sociedad y para el desarrollo de las comunidades y los territorios”. (Ministerio de Comercio, Plan Sectorial de Turismo 2022-2026, 2022)

La consolidación de Colombia como un destino de turismo sostenible y regenerativo es el objetivo final, con un enfoque en turismo de naturaleza que respalde la economía local y reduzca el impacto ambiental. La tecnología desempeñará un papel esencial en la oferta de experiencias personalizadas y seguras, y en el monitoreo de la sostenibilidad en los destinos. El fortalecimiento empresarial y la productividad del sector, con herramientas de fácil acceso que permitan prever los impactos provocados por las actuales tendencias de la actividad turística y encaminar mejoras a las mismas en línea con las modalidades adaptables del turismo sostenible, son algunos de los retos propuestos en el Plan Sectorial de Turismo 2022-2026.

En el sector turístico es necesario aprovechar las oportunidades y enfrentar los retos que trae la sincronización entre humanos y máquinas en el contexto mundial actual, es por esto que, en el Plan Sectorial de Turismo 2022-2026, se propone “desarrollar un programa de transformación digital en línea con los acontecimientos nacionales e internacionales de cara a los avances tecnológicos de la cuarta revolución industrial y los escenarios

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

disruptivos y de forma acelerada que trae consigo este nuevo concepto de una quinta revolución en el sector. El sector privado y público deben trabajar de manera conjunta en la transformación de procesos realizados de manera analógica por la realización de manera digital, integrando bases de datos, la inteligencia artificial y automatizaciones en razón a la realidad actual de los consumidores, favoreciendo la conformación de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)”. (Ministerio de Comercio, Plan Sectorial de Turismo 2022-2026, 2022)

10.1.1 Barreras de entrada al sector

Inversión de capital alto

El desarrollo de una agencia turística especializada en senderismo requiere de una inversión considerable para establecer infraestructura, contratar personal capacitado como guías certificados, adquirir equipos de senderismo y desarrollar campañas de marketing para promocionar la empresa y vender las diferentes rutas.

Falta de infraestructura adecuada

La falta de infraestructura adecuada, como señalización, puntos de descanso y mantenimiento de los caminos reales en el cañón del Chicamocha, representa una barrera significativa para atraer turistas y garantizar un fácil acceso a las rutas de senderismo.

Desconocimiento del producto turístico (falta de promoción)

El turismo de senderismo, aunque en crecimiento, no está plenamente desarrollado o promocionado en la región. Es posible que los turistas no asocien a Santander

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

inmediatamente con el senderismo. La falta de conocimiento del producto por parte del mercado objetivo puede hacer que sea más difícil atraer turistas inicialmente.

10.1.2 Canales de distribución

Canales Directos:

Sitio web propio: La agencia deberá contar con una página web optimizada donde los turistas puedan obtener información detallada sobre los paquetes de senderismo, hacer reservas y pagos en línea. El sitio web deberá incluir descripciones de las rutas, precios, fechas, y testimonios de clientes.

Redes sociales: Plataformas como Instagram, Facebook y Tik Tok son fundamentales para atraer a un público amante de la naturaleza y la aventura. Publicar fotos y videos de las rutas, el paisaje agreste del cañón del Chicamocha junto con su biodiversidad, también experiencias de clientes para generar una comunidad de seguidores y atraer más turistas. Estas plataformas también permiten ventas directas mediante la integración de enlaces a la plataforma de reservas como la página web.

Canales Indirectos:

Agencias de viaje y tour operadores: Asociarse con agencias de viajes locales, nacionales e internacionales que incluyan los paquetes de senderismo de la agencia en sus ofertas turísticas. Estas agencias pueden actuar como intermediarias en la venta de paquetes

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

y expandir el alcance del negocio a turistas que buscan experiencias de aventura desde sus países de origen.

Plataformas online de turismo: Utilizar plataformas como Booking, Airbnb, TripAdvisor para vender los paquetes de senderismo. Estas plataformas tienen un amplio alcance y permiten a los turistas reservar directamente a través de sus sistemas.

Hoteles y hostales locales: Formar alianzas con alojamientos turísticos en San Gil y sus alrededores para ofrecer paquetes de senderismo a sus huéspedes. Estos establecimientos pueden actuar como puntos de venta o como intermediarios, recibiendo una comisión por cada cliente que adquiera los servicios.

Ferias y eventos de turismo: Participar en ferias de turismo locales e internacionales para promocionar los servicios de la agencia. Estos eventos permiten conectarse con tour operadores, agencias y turistas potenciales interesados en el senderismo.

Guías locales y asociaciones de turismo: Colaborar con guías turísticos independientes o asociaciones locales para que recomienden los servicios de la agencia a los turistas que buscan experiencias de senderismo en la región.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

10.2. Análisis de Mercado

10.2.1. Diagnóstico de la estructura actual del mercado objetivo

Según el contexto general del Plan sectorial de Turismo de Colombia 2022-2026, desde el punto de vista de la demanda establece las siguientes tendencias:

1. Interés en nuevos segmentos y productos. Los viajeros están priorizando las actividades al aire libre, así como el turismo en entornos naturales y rurales. El turismo doméstico se vuelve más relevante según el destino y se convierte en un mercado potencial a corto plazo.

2. Los viajes de larga estancia tienen mayor interés para los viajeros gracias a la posibilidad del teletrabajo y los cambios en las dinámicas de fragmentación de las vacaciones, así como la mayor disponibilidad de tiempo libre por parte de las y los trabajadores.

3. Nuevas preocupaciones y necesidades de viaje, dando mayor importancia a la higiene en el país de destino.

4. Decisiones de viaje según el nivel y calidad del sistema sanitario en el destino.

5. Confianza de los mercados gracias a la disminución de restricciones de viaje en los destinos.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

6. Impulso a la sostenibilidad. La pandemia ha acelerado la importancia de hacer viajes más conscientes y con menos impactos ambientales y socioculturales, lo cual hace que este sea un imperativo a la hora de tomar decisiones.

7. Adopción digital. La pandemia de COVID-19 aceleró la transformación digital y el comercio electrónico en el sector, donde aumentó la demanda de transparencia, flexibilidad y cantidad de las interacciones con los clientes hacia lo digital. También impulsó la demanda de los viajeros “nómadas digitales” que buscan realizar viajes de larga distancia, de mayor duración, a destinos con asociaciones positivas, auténticas y con buena conectividad; estos segmentos son de mayor gasto y se dan principalmente en lugares periféricos.

10.2.2. Mercado objetivo

El mercado objetivo de la Agencia Andes Colombia, está compuesto por turistas nacionales e internacionales interesados en actividades al aire libre, con un enfoque especial en senderismo. De acuerdo con un estudio denominado “Perfil del turista actual y potencial del Destino Chicamocha” (De Los Alpes a Los Andes, 2022), elaborado por el proyecto De Los Alpes a Los Andes, con una muestra de 910 encuestas, de las cuales 252 fueron realizadas en línea y 658 en campo, en una temporada alta (junio 23 a julio 05) y una temporada baja (julio 22 a agosto 09) determinó el siguiente segmento objetivo y el perfil del turista actual y potencial del Cañón del Chicamocha:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Procedencia de visitantes: el 5% de los encuestados son extranjeros, y el 95% son de Colombia, de los cuales el 66% son de Santander y 15% de las grandes ciudades.

Preferencias a la hora de visitar el Cañón del Chicamocha: más del 50% viaja en familia, los demás viajan en pareja o con amigos, lo que muestra que los clientes potenciales son familias o pequeños grupos.

Edad: el 58% son de edades entre los 18 y 34 años, mientras que el 10% son mayores de 55 años, esto determina que el turista potencial del Cañón del Chicamocha son jóvenes.

Perfil socioeconómico: el 68% son empresarios, empleados, emprendedores, esto demuestra que los visitantes del Cañón del Chicamocha, es un turista de recursos medio bajos.

Estancia: el 75% de los visitantes son de estancias cortas ya que se quedan máximo 3 días en el territorio. El 60% de los visitantes no son excursionistas, ya que se quedan en los municipios del Cañón.

Servicios: La mayoría de los encuestados no contratan agencia de viaje, organizan su viaje con sus propios medios y gracias a recomendaciones de sus amigos. El 70% reserva alojamiento turístico. El 78% de viajeros no contrata a guías.

Preferencias de actividades: la mayoría de los visitantes del Cañón del Chicamocha buscan visitas de pueblos con actividades tradicionales y de naturaleza.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Transporte y desplazamientos: Una clientela independiente que busca facilidad y comodidad en sus desplazamientos. 50% de los visitantes prefiere desplazarse al destino en vehículo propio. Una vez en el destino prefiere desplazarse a pie o en su vehículo. No quieren recorrer distancias largas para llegar al destino, máximo 4 horas.

Según la opinión de los visitantes recolectada durante las entrevistas realizadas, los aspectos por mejorar son los siguientes:

Mejorar los transportes y la accesibilidad del destino

Desarrollar y mejorar la oferta de alojamientos turísticos

Mejorar y diversificar la oferta gastronómica

Dar más visibilidad a los guías y profesionalizarlos

Invertir en la mejora de las vías

Desarrollar los transportes públicos entre las ciudades y los municipios del cañón

Crear nuevos alojamientos donde no hay para que los visitantes se queden en los municipios y gasten más

Capacitar a los trabajadores de establecimientos en atención al cliente

Ofrecer la gastronomía regional

Proponer más variedad de platos (no limitarse al cabro y el mute)

Siempre tener una opción de comida vegetariana

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Tener espacios de visibilidad físicos y en línea para los guías (oficina de guías, página web...)

Capacitar a los guías (especialmente en senderismo) para mostrar su valor agregado

Diseñar productos turísticos para:

Familias: accesibilidad, oferta para niños, tarifas especiales

Urbanos: actividades de naturaleza, ambiente rural, gastronomía típica, experiencias con la comunidad y desconexión

Nacionales: transportes públicos, precios accesibles, idioma castellano

10.2.3. Estimación del mercado potencial

Según datos de la Oficina de Estudios Económicos del Departamento de Santander, la llegada de extranjeros no residentes a Santander representó en promedio el 0,9 % del total nacional entre 2012 y 2022. Según ese mismo informe, la llegada de Visitantes extranjeros no residentes al departamento de Santander en el año 2022 fue de 26.933 y los visitantes nacionales que tuvieron como destino a Santander para hacer turismo interno¹ fue

¹ Turismo interno hace referencia a la población de 10 años y mayores de 10 años que viajó dentro del país y pernoctó por lo menos una noche

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

de 75.600, los excursionistas² fueron 32.200. (Oficina de Estudios Económicos de Santander, 2023)

Del informe:

Visitantes extranjeros no residentes en 2022: 26.933

Visitantes nacionales (turismo interno): 75.600

Excursionistas: 32.200

El total de visitantes (turistas + excursionistas) en Santander en 2022 sería:

$$26.933 + 75.600 + 32.200 = 134.733$$

Basado en las características de las rutas que la agencia Andes Colombia ofrecerá por el Cañón del Chicamocha, se supuso que de cada segmento podría estar interesado en actividades de senderismo:

10 % de visitantes extranjeros.

15 % de visitantes nacionales.

5 % de excursionistas.

Estimación del mercado potencial

² Excursionismo hace referencia a la población de 10 años y mayores de 10 años que viajó dentro del país y no pernoctó. Fuente: DANE - Encuesta de Gasto Interno en Turismo (EGIT) 2022 - DANE: 24 principales ciudades y áreas metropolitanas

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

$$\text{Extranjeros: } 26.933 \times 0,10 = 2.693$$

$$\text{Nacionales: } 75.600 \times 0,15 = 11.340$$

$$\text{Excursionistas: } 32.200 \times 0,05 = 1.610$$

El mercado potencial total sería:

$$2.693 + 11.340 + 1.610 = 15.643 \text{ visitantes al año}$$

10.2.3.1. Consumo aparente

El consumo aparente es el total del valor económico del servicio ofrecido en el mercado. En este caso, si tomamos como base un costo promedio de \$400,000 COP por persona por un paquete de senderismo de dos días, el consumo aparente anual sería:

El consumo aparente sería:

$$\$400,000 \text{ COP} \times 15,643 \text{ turistas} = \$6,257,200,000 \text{ millones anuales.}$$

10.2.3.2. Consumo per cápita

El consumo per cápita es el gasto promedio por cada turista que participa en actividades de senderismo.

$$\text{Consumo per cápita} = \frac{\text{Consumo aparente}}{\text{Mercado potencial estimado}}$$

$$\text{Consumo per cápita} = 6,257,200,000/15,643$$

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

En este caso, estimamos que un turista promedio gastaría alrededor de \$400,000 en un paquete de senderismo de dos días. Este monto incluye servicios como guía, equipo, y algunos servicios adicionales como transporte y alimentación.

10.2.3.3. Magnitud de la necesidad

La magnitud de la necesidad mide cuántas personas están interesadas en el servicio de rutas por el Cañón del Chicamocha, qué porcentaje del total potencial representan. Esto ayudará a identificar la demanda total posible para el proyecto.

Mercado total disponible: El total de visitantes a Santander en 2022, que suma **134.733 visitantes** (extranjeros + nacionales + excursionistas).

Porcentaje de interés en el servicio: Esto varía según la naturaleza del turismo y la atracción de las rutas. Supongamos que:

- El **20 %** de los visitantes nacionales están interesados en senderismo.
- El **10 %** de los extranjeros podrían participar.
- El **5 %** de los excursionistas se interesan en actividades de senderismo.

$\text{Magnitud de la necesidad} = \text{Mercado total disponible} \times \text{Porcentaje de interés en el servicio.}$

Visitantes nacionales:

$$75.600 \times 0.20 = 15.120$$

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Visitantes extranjeros:

$$26.933 \times 0.10 = 2.693$$

Excursionistas:

$$32.200 \times 0.05 = 1.610$$

Magnitud total de la necesidad

$$15.120 + 2.693 + 1.610 = 19.423$$

La magnitud de la necesidad para las rutas de la agencia Andes Colombia es de aproximadamente **19.423 personas** interesadas basados en datos estadísticos del año 2022.

10.2.3.4. Tamaño del Segmento/Nicho de Mercado

El tamaño del segmento o nicho de mercado se refiere al número de personas dentro de la magnitud de la necesidad que el negocio puede atender realmente, basado en las capacidades actuales y su estrategia.

Tamaño del nicho de mercado = Magnitud de la necesidad \times Porcentaje de captación.

Magnitud de la necesidad: 19.423 personas (calculada anteriormente).

Porcentaje de captación: Esto depende de factores como la capacidad operativa, alcance promocional y competitividad. Supongamos que Andes Colombia tiene capacidad para captar el 10 % del mercado potencial en su primer año.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Tamaño del nicho de mercado=19.423 X 0,10 = 1,942

El tamaño del segmento o nicho de mercado que podría captar Andes Colombia en un año es de aproximadamente 1,942 personas.

10.2.3.5. Crecimiento del Nicho de Mercado

Se ha identificado a Santander como uno de los principales destinos de turismo de aventura en el país, con un crecimiento significativo en la llegada de turistas interesados en actividades como senderismo, rafting y parapente. Esto implica una mayor demanda de servicios especializados en actividades al aire libre.

10.2.3.6. Factores que Impulsan el Crecimiento del Segmento

Interés creciente por el turismo sostenible: Los turistas, especialmente los internacionales y millennials, están más inclinados hacia destinos y actividades que respeten el medio ambiente y promuevan el desarrollo sostenible. Esto incrementa el atractivo de los destinos que promuevan senderismo en entornos naturales y con bajo impacto ambiental.

Pospandemia y turismo al aire libre: La pandemia ha cambiado las preferencias de los turistas, quienes ahora priorizan destinos al aire libre y menos concurridos. Esta tendencia es favorable para el senderismo en el Cañón del Chicamocha, que ofrece rutas poco concurridas y paisajes naturales imponentes.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

10.2.3.7 Perfil del Consumidor y/o del cliente.

Con el objetivo de identificar el perfil del consumidor de la agencia Andes Colombia, se diseñó y aplicó una encuesta mediante un formulario de Google. El cuestionario incluyó preguntas estructuradas en tres categorías: **Perfil demográfico** (5 preguntas), **Experiencia previa** (3 preguntas) y **Motivaciones y preferencias** (3 preguntas). La encuesta fue aplicada de manera aleatoria a una muestra de 20 personas.

Figura 4

Pantallazo de formulario de Google. Encuesta para determinar el perfil del turista y sus preferencias en la actividad de senderismo en Santander



The image shows a screenshot of a Google Form. At the top, there is a landscape photograph of a mountain range. Below the photo, the title of the form is displayed in bold black text: "Encuesta para determinar el perfil del turista y sus preferencias en la actividad de senderismo en Santander". Underneath the title, a paragraph explains the purpose of the survey: "Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre las características y preferencias de los turistas interesados en actividades de senderismo en Santander. Sus respuestas son confidenciales y se utilizarán únicamente con fines académicos para una investigación del proyecto de grado de Lisseth Sanabria estudiante del programa Profesional en Turismo de la Universidad Industrial de Santander." Below this text, the form creator's email address "ceciliasolano8403@gmail.com" is shown with a link to "Cambiar de cuenta" and a privacy icon. Below the email, there is a "No compartido" status indicator. At the bottom of the form, there are two buttons: "Siguiente" on the left and "Borrar formulario" on the right.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

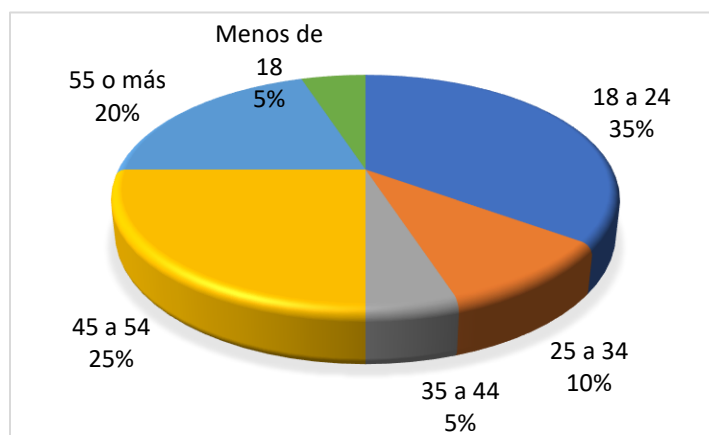
10.2.3.7.1 Resultados de la Encuesta de Perfil de Consumidor

Perfil Demográfico

Edad

Figura 5

Perfil demográfico. Edad



Grupos predominantes: Los consumidores en los rangos de 18-24 años y 45-54 años representan cada uno un 25 % del nicho y suman el 50 % del total. Esto sugiere que el enfoque debería orientarse a estos grupos con estrategias específicas. El rango “mayores de 55 años” también es significativo, con un 20 % del nicho.

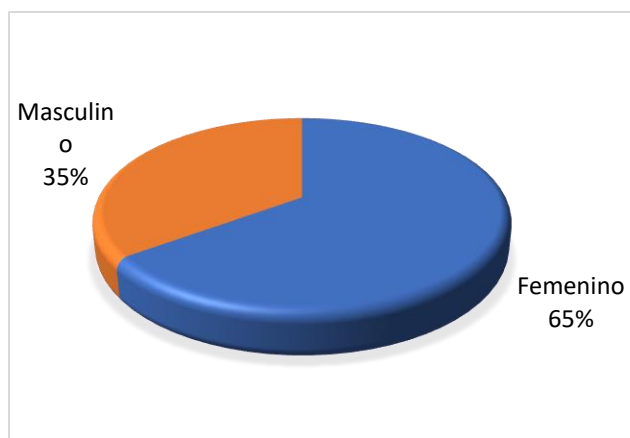
Grupos secundarios: El segmento de 25-34 años aporta el 10 %, mientras que 35-44 años y menores de 18 años son más reducidos, cada uno con un 5 %.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Género

Figura 6

Perfil demográfico. Género



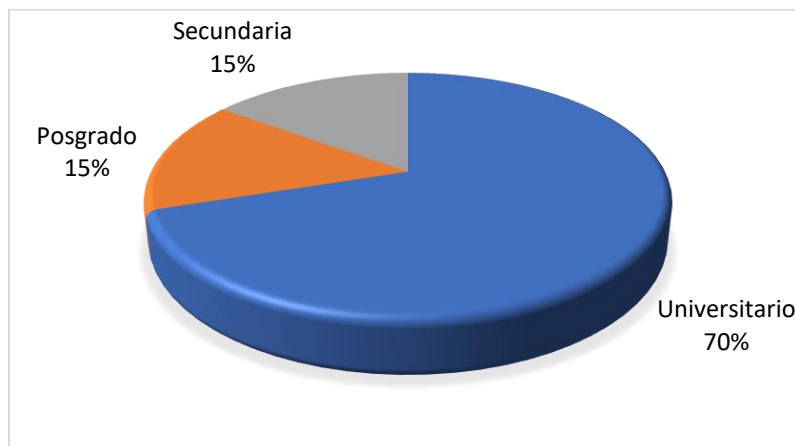
Mujeres (65 %): Predominan en todos los rangos de edad. **Hombres (35 %):**
Concentran una participación menor pero relevante.

Nivel educativo

Figura 7

Nivel Educativo

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO



El nivel educativo de los encuestados refleja un perfil mayoritariamente calificado, ya que el **70% cuenta con formación universitaria** lo que podría influir en sus expectativas de calidad y en su capacidad adquisitiva.

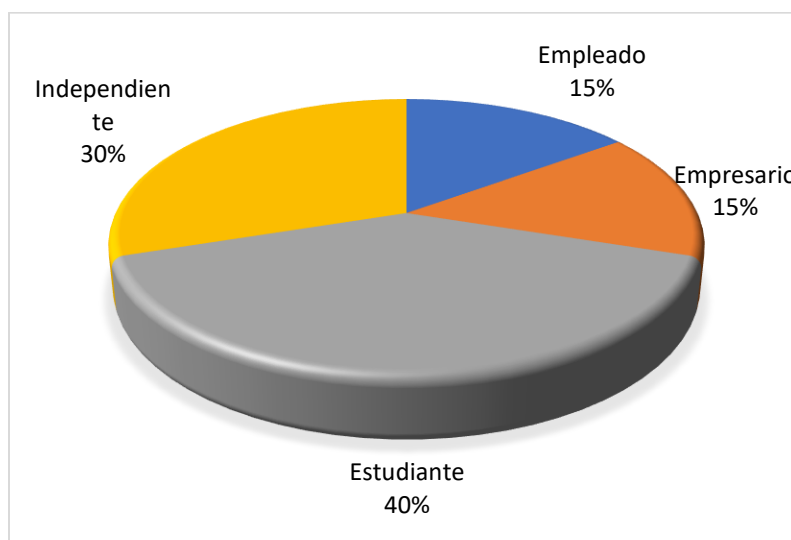
Además, el **15% con educación secundaria** representa un segmento con potencial de interés, posiblemente más sensible a factores como el precio o la accesibilidad de las rutas. Finalmente, el **15% con estudios de posgrado** corresponde a un grupo con alto poder adquisitivo y mayor probabilidad de buscar experiencias exclusivas o personalizadas.

Ocupación

Figura 8

Ocupación

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO



El análisis de las ocupaciones de los encuestados muestra una distribución diversa que ofrece oportunidades para segmentar y personalizar las estrategias de marketing de Andes Colombia:

Estudiantes (40%): Este grupo, predominantemente joven, busca experiencias accesibles, emocionantes y enriquecedoras. La agencia puede enfocarse en rutas asequibles, actividades grupales y promociones especiales para estudiantes.

Independientes (30%): Este segmento podría incluir freelancers, emprendedores o trabajadores autónomos, quienes suelen valorar flexibilidad y opciones que les permitan equilibrar trabajo y ocio.

Empresarios (15%): Representan un público con mayor poder adquisitivo y tendencia a buscar experiencias premium.

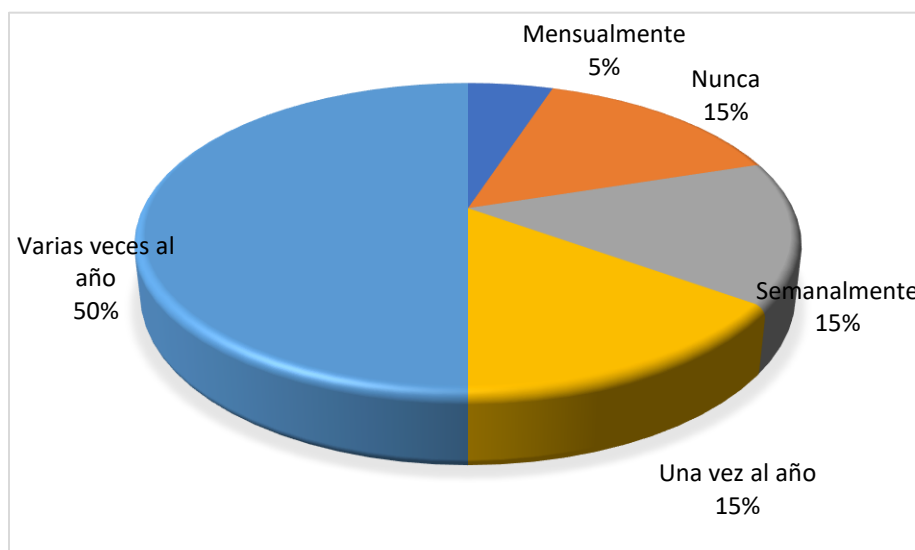
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Empleados (15%): Este grupo podría priorizar opciones de escapadas cortas durante fines de semana o periodos vacacionales, buscando equilibrio entre precio y calidad.

¿Con qué frecuencia realiza actividades de senderismo?

Figura 9

Frecuencia en la que realiza actividades de senderismo



El análisis de la frecuencia de las actividades de senderismo muestra una distribución que sugiere un interés variado en esta actividad y potencial para captar nuevos públicos:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

50% realiza senderismo varias veces al año: Este es el segmento predominante y representa a personas que disfrutan del senderismo como una actividad recreativa ocasional.

15% lo practica semanalmente: Este grupo más activo está altamente comprometido con el senderismo.

15% nunca ha practicado senderismo: Este porcentaje representa una oportunidad para captar nuevos clientes.

15% lo realiza una vez al año: Este grupo probablemente considera el senderismo como una experiencia ocasional o especial. Ofrecer paquetes únicos, temáticos o de alta calidad podría ser una estrategia eficaz para captar su atención.

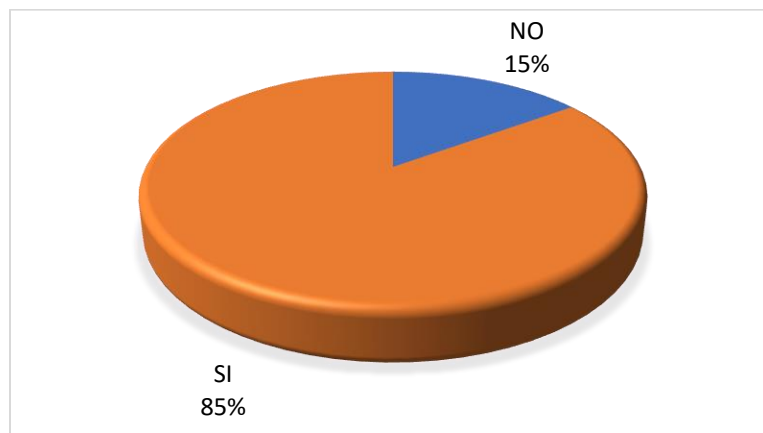
5% lo practica mensualmente: Aunque pequeño, este segmento tiene potencial como clientes recurrentes.

¿Ha visitado alguna vez Santander?

Figura 10

Ha visitado Santander

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO



El análisis de las respuestas a la pregunta sobre la visita previa a Santander proporciona información valiosa sobre el conocimiento y las expectativas del público objetivo:

85% ya ha visitado Santander:

Este alto porcentaje indica que la mayoría de los encuestados tiene algún nivel de familiaridad con la región. Muchos de ellos podrían estar buscando nuevas experiencias, rutas alternativas o actividades que les permitan redescubrir el lugar desde una perspectiva diferente.

15% no ha visitado Santander todavía:

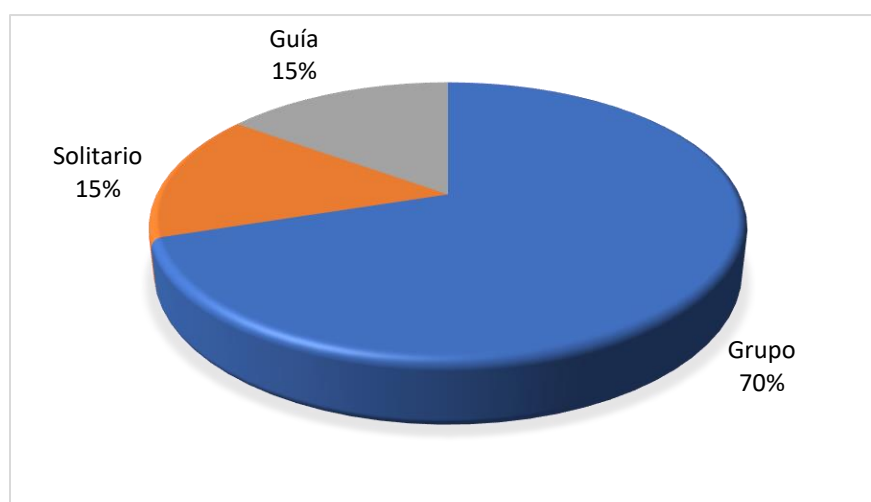
Este grupo representa una oportunidad para atraer nuevos turistas a la región.

¿Prefieres realizar senderismo en solitario, en grupo o con guía?

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Figura 11

Preferencias a la hora de realizar senderismo



El análisis de las preferencias para realizar senderismo ofrece una clara orientación sobre cómo Andes Colombia puede diseñar y comercializar sus servicios:

Senderismo en grupo (70%): Este es el segmento predominante, lo que destaca la importancia de ofrecer experiencias grupales. Este enfoque puede ser especialmente atractivo para estudiantes y trabajadores independientes, quienes valoran la conexión social durante estas actividades.

Senderismo con guía (15%): Este segmento representa a aquellos interesados en aprender o explorar con mayor profundidad, buscando una experiencia más educativa o segura. Este público podría coincidir con los empresarios o personas con alta educación que buscan experiencias de calidad.

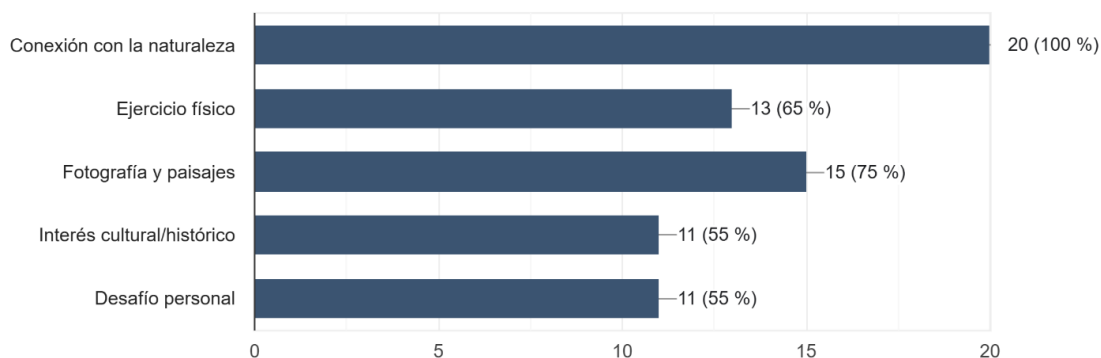
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Senderismo en solitario (15%): Aunque más pequeño, este grupo representa un segmento independiente y autoguiado que valora la flexibilidad y la introspección. Este grupo podría incluir a personas más experimentadas en senderismo y con frecuencia más alta en la actividad.

¿Qué aspectos te motivan a realizar senderismo?

Figura 12

Motivaciones a la hora de realizar senderismo



El análisis de las motivaciones para realizar senderismo revela una combinación de intereses:

Tomar fotografías y disfrutar de paisajes (75%): Esta es la principal motivación, lo que destaca la importancia del atractivo visual de las rutas.

Realizar ejercicio físico (65%): La motivación física es fundamental, posicionando el senderismo como una actividad saludable.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Interés cultural e histórico (55%): Este segmento busca experiencias que trasciendan lo físico y ofrezcan aprendizaje.

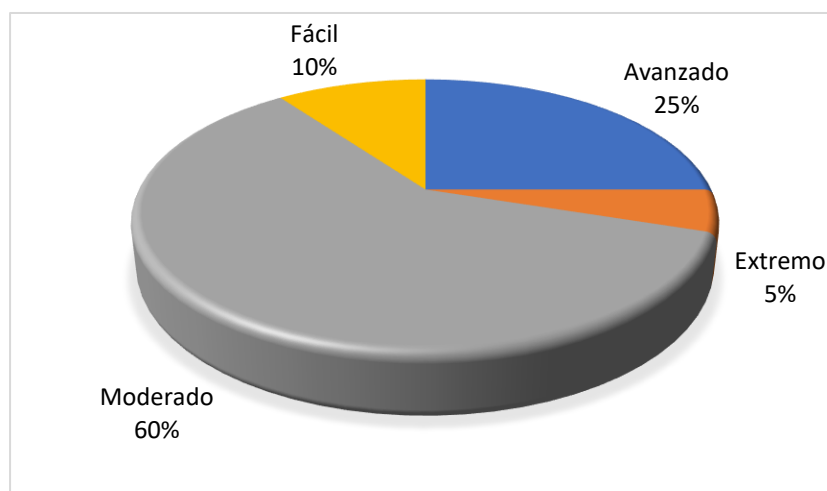
Ser un desafío personal (55%): Este grupo está motivado por el aspecto de superación y logro personal.

Conexión con la naturaleza (10%): Aunque es la motivación menos frecuente, sigue siendo relevante.

¿Qué nivel de dificultad prefieres en una ruta de senderismo?

Figura 13

Nivel de dificultad preferido a la hora de hacer senderismo



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

El análisis de las preferencias de nivel de dificultad para hacer senderismo proporciona información clave para diseñar rutas adaptadas a las expectativas de los clientes:

Nivel moderado (60%): La mayoría de los encuestados opta por rutas moderadas, lo que indica que buscan un equilibrio entre reto físico y disfrute.

Nivel avanzado (25%): Un cuarto de los encuestados prefiere desafíos más exigentes, lo que refleja un interés en actividades que pongan a prueba su capacidad física y mental.

Nivel fácil (10%): Aunque menos común, este segmento incluye personas que pueden ser principiantes o que prefieren un ritmo más relajado.

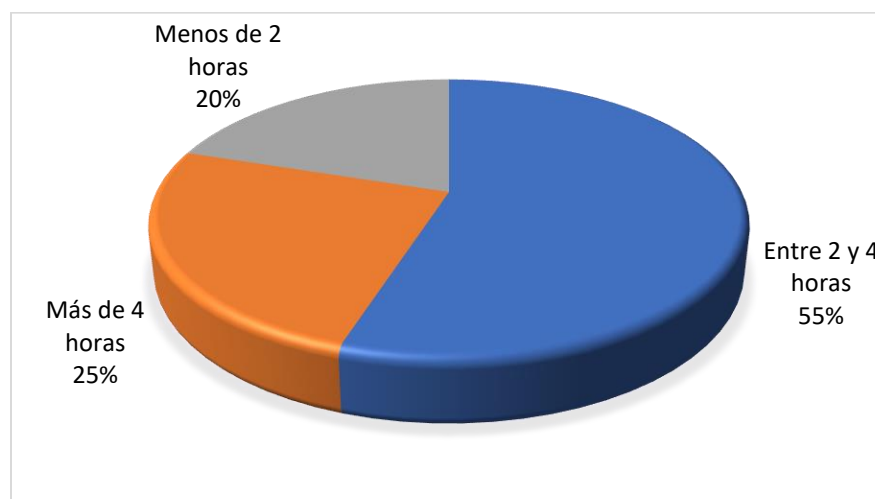
Nivel extremo (5%): Aunque minoritario, este grupo está altamente motivado por la adrenalina y los desafíos extremos.

¿Cuánto tiempo prefieres que dure una ruta de senderismo?

Figura 14

Preferencias por la duración de una ruta de senderismo

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO



El análisis de las preferencias de duración de las rutas de senderismo muestra patrones claros que pueden orientar el diseño de las experiencias de Andes Colombia:

Rutas de 2 a 4 horas (55%): Más de la mitad de los encuestados prefiere rutas de duración media, lo que refleja un interés por experiencias completas pero manejables dentro de un mismo día.

Rutas de más de 4 horas (25%): Un cuarto de los encuestados busca experiencias más largas, posiblemente orientadas hacia el desafío físico o la inmersión en la naturaleza.

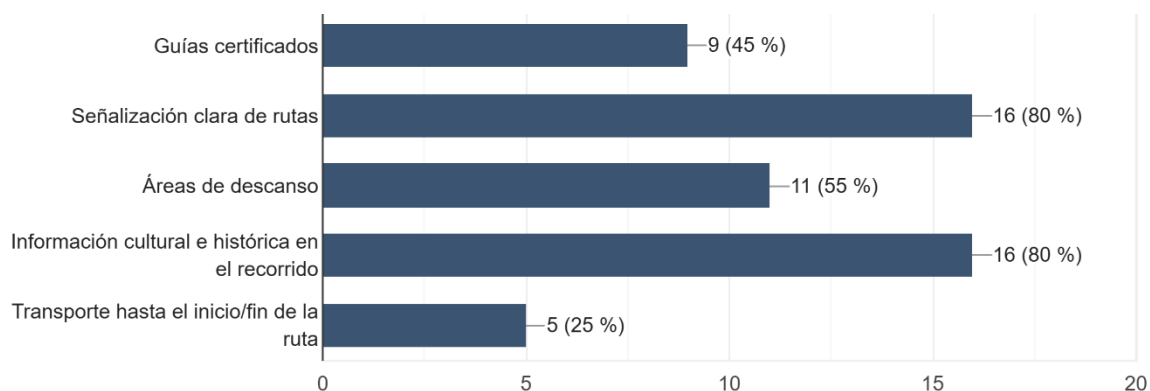
Rutas de menos de 2 horas (20%): Este segmento incluye personas que buscan rutas rápidas o que disponen de poco tiempo.

¿Qué servicios valoras más durante una actividad de senderismo?

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Figura 15

Servicios más valorados en una actividad de senderismo



El análisis de los servicios valorados para el senderismo muestra un enfoque claro en la importancia de la experiencia bien estructurada y educativa, con algunos servicios secundarios complementarios:

Señalización de rutas (80%): La mayoría de los encuestados prioriza rutas bien marcadas que les permitan orientarse fácilmente, lo que refuerza la necesidad de garantizar seguridad y confianza.

Información cultural e histórica (80%): Este porcentaje indica un fuerte interés en el aprendizaje y la conexión cultural durante el recorrido.

Áreas de descanso (55%): Más de la mitad de los encuestados valora contar con espacios para recuperarse durante el recorrido.

Guías certificados (45%): Aunque no es prioritario para todos, sigue siendo importante para quienes buscan un acompañamiento experto y educativo.

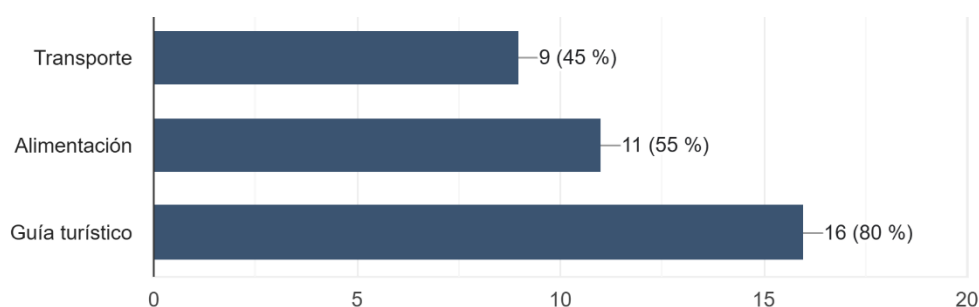
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Transporte (25%): Aunque no es prioritario, este servicio es útil para un segmento que busca comodidad adicional.

¿Qué servicios complementarios valora más?

Figura 16

Servicios complementarios más valorados



El análisis de los servicios complementarios más valorados revela las prioridades de los encuestados al considerar experiencias de senderismo integrales:

Guía turístico (80%): La preferencia por guías turísticos subraya el interés en una experiencia enriquecedora, segura y educativa durante el recorrido.

Alimentación (55%): Más de la mitad de los encuestados aprecia opciones alimenticias durante las actividades.

Alojamiento (55%): La misma proporción que valora la alimentación también considera importante el alojamiento, lo que sugiere interés en escapadas más largas.

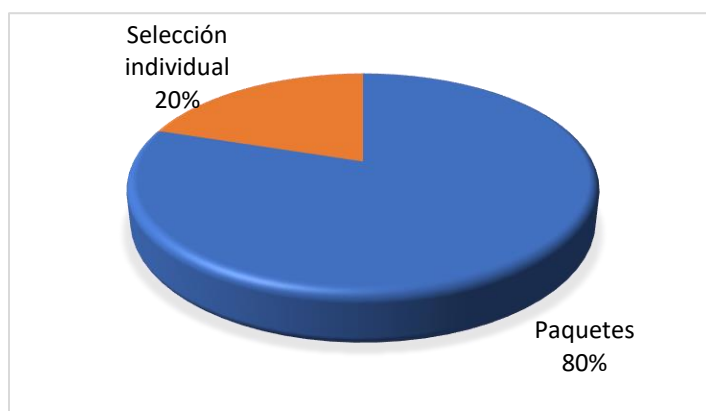
Transporte (45%): Aunque menos valorado que los anteriores, el transporte sigue siendo relevante para quienes buscan comodidad y facilidad logística.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

¿Cómo prefieres que se organicen estos servicios?

Figura 17

Preferencias por paquetes turísticos

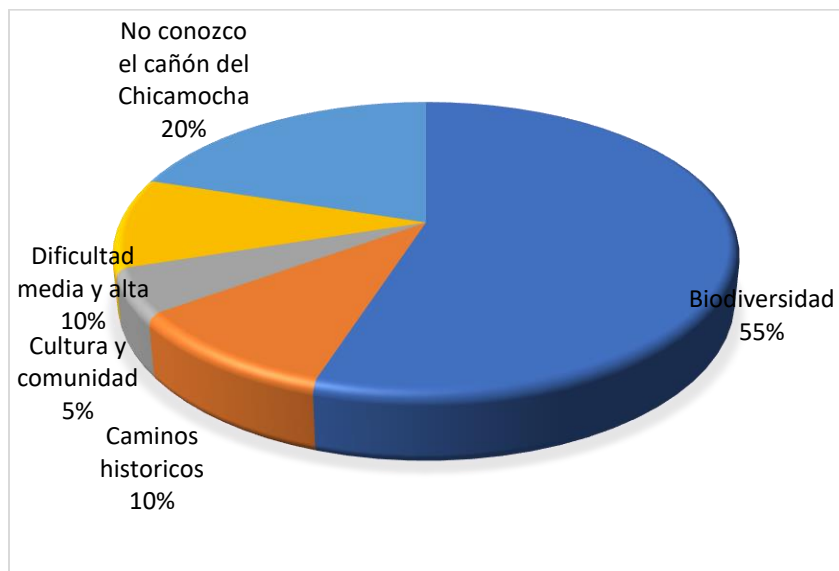


¿Qué aspecto valoraría del Cañón del Chicamocha como destino de senderismo?

Figura 18

Aspectos que más valoran del Cañón del Chicamocha

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO



El análisis de las respuestas a lo que más valoran del Cañón del Chicamocha refleja las prioridades de los encuestados:

Biodiversidad (55%): Más de la mitad de los encuestados destaca la biodiversidad del Cañón del Chicamocha, subrayando su interés por la naturaleza y los ecosistemas únicos de la región.

Camino históricos (10%): Aunque menos común, este grupo muestra interés por la historia y el legado cultural del Cañón.

Dificultad media y alta (10%): Este grupo valora el Cañón como un espacio para actividades retadoras, destacando el interés en la dificultad del terreno.

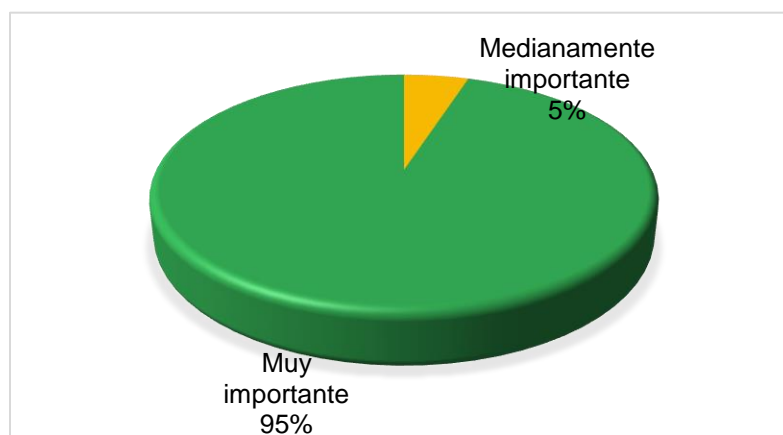
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

No conocen el Cañón del Chicamocha (20%): Una quinta parte de los encuestados no conoce el Cañón, lo que indica un potencial significativo para atraer nuevos visitantes.

¿Qué tan importante es para usted que la experiencia incluya prácticas de turismo sostenible?

Figura 19

Importancia del turismo sostenible en el senderismo



El dato de que el **95% de los encuestados considera muy importante incluir prácticas de turismo sostenible** refleja una clara preferencia por experiencias respetuosas con el medio ambiente y las comunidades locales. Este enfoque no solo es esencial para atraer clientes conscientes, sino también para consolidar la imagen de Andes Colombia como una agencia responsable y comprometida con la sostenibilidad.

Los clientes también esperan que las prácticas sostenibles incluyan el apoyo a las comunidades locales, lo que podría implicar trabajo con proveedores locales, promoción

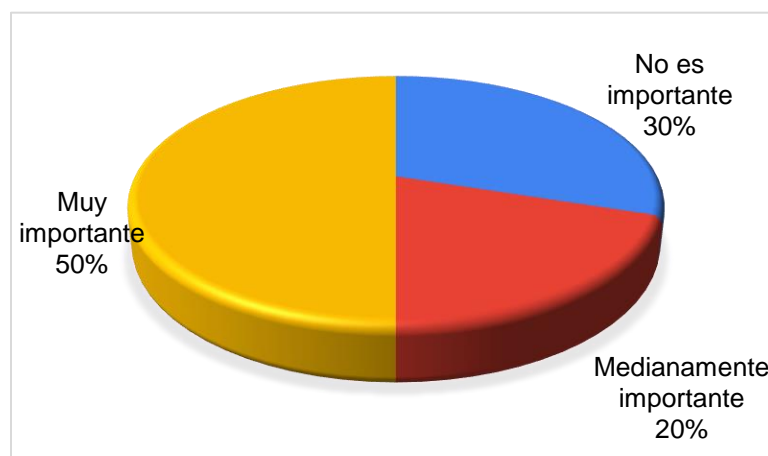
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

del turismo comunitario o iniciativas para mejorar la calidad de vida de las personas en la región.

¿Qué tan importante considera incluir actividades de bienestar (yoga, meditación) como parte de la experiencia?

Figura 20

Importancia de incluir actividades de bienestar en los planes de senderismo



El interés de un 50% de los encuestados en incluir actividades de bienestar como yoga y meditación dentro de las experiencias de senderismo indica una tendencia hacia el turismo holístico, donde las actividades físicas se complementan con el cuidado emocional y mental. Esto representa una gran oportunidad para Andes Colombia de diversificar su oferta y atraer a un segmento de turistas interesados en experiencias completas que vayan más allá del ejercicio físico.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

10.2.3.8 Productos Sustitutos y Complementarios

Productos Sustitutos

Los productos sustitutos para las rutas ecoturísticas en el Cañón del Chicamocha son aquellos que ofrecen experiencias similares en términos de actividades al aire libre y naturaleza.

Turismo de aventura en otras regiones: Otras rutas ecoturísticas como el Parque Natural Chicaque, el Cañón de Sumapaz o el Parque Nacional de Los Nevados, que también ofrecen experiencias de senderismo y contacto con la naturaleza.

Turismo de aventura internacional: Destinos de ecoturismo bien establecidos en otras partes del mundo, como Costa Rica, Ecuador, o Perú, que también son conocidos por su biodiversidad y senderismo en entornos naturales.

Productos Complementarios

Los productos complementarios son aquellos que se venden junto con los paquetes de senderismo y mejoran la experiencia del cliente.

Transporte: Servicios de transporte terrestre desde puntos de encuentro como Bogotá, Bucaramanga o San Gil, hasta el Cañón del Chicamocha.

Alojamiento: Hoteles ecológicos, cabañas y hostales locales que ofrecen hospedaje cercano al inicio de las rutas, algunos con servicios que complementan la experiencia, como actividades adicionales (por ejemplo, yoga, terapias naturales).

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Gastronomía Local: Restaurantes y proveedores de comida local que ofrecen menús típicos de la región, productos orgánicos o dietas especializadas para los turistas.

Ropa y Equipos de Senderismo: Venta o alquiler de equipo como botas de senderismo, mochilas, bastones, chaquetas impermeables, y otros accesorios que los turistas necesitan para realizar las rutas de manera segura.

Guías digitales o físicas: Información adicional sobre flora, fauna y la historia cultural del Cañón, que los clientes puedan usar durante y después del recorrido.

10.2.3.9 Perfil del Cliente Ideal (buyer persona)

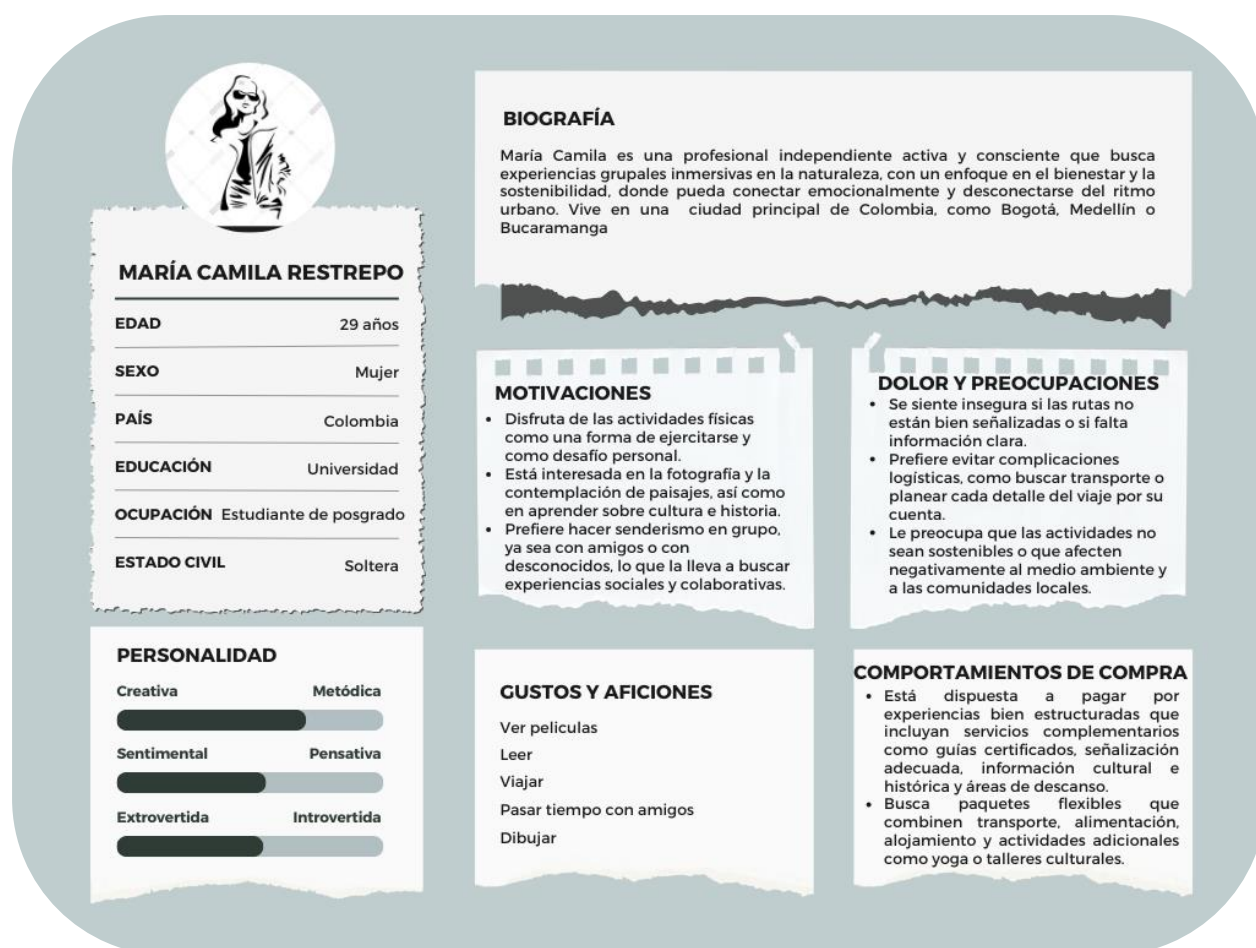
El segmento seleccionado incluye personas de 25 a 55 años, con ingresos medios y altos, y un marcado interés en el ecoturismo, el bienestar físico y la conexión con la naturaleza. Este perfil fue seleccionado por su capacidad económica para pagar paquetes premium y por su afinidad hacia el turismo consciente, una característica esencial para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Con base en los datos analizados, el buyer persona ideal para Andes Colombia se puede definir en las siguientes ilustraciones, el primero de orden nacional y el segundo de orden internacional:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Figura 21

Buyer persona nacional para Andes Colombia



Cómo Andes Colombia puede satisfacer sus necesidades:

Diseño de experiencias completas: Ofrecer paquetes que combinen senderismo, bienestar (como yoga y meditación), y aprendizaje cultural, adaptados a grupos pequeños.

Enfoque en sostenibilidad: Implementar prácticas de turismo sostenible y comunicar abiertamente los esfuerzos de Andes Colombia en este aspecto.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Facilidad y comodidad: Proveer servicios complementarios como transporte, alimentación y alojamiento, destacando la conveniencia de un paquete todo incluido.

Promoción visual e interactiva: Utilizar contenido visual atractivo (fotografías y videos) para resaltar la biodiversidad y los paisajes del Cañón del Chicamocha, así como las actividades disponibles.

Figura 22

Buyer persona extranjero para Andes Colombia

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO



JOHN MILLER

EDAD	54 años
SEXO	Hombre
PAÍS	Francia
EDUCACIÓN	Posgrado
OCUPACIÓN	Freelancer
ESTADO CIVIL	Divorciado

BIOGRAFÍA

John Miller es un turista internacional de mediana edad, educado y con buen poder adquisitivo, que busca experiencias auténticas y sostenibles en un entorno natural único. Está motivado por la aventura y el aprendizaje, valorando especialmente la comodidad y la autenticidad en los servicios ofrecidos.

MOTIVACIONES

- Busca aventuras únicas y memorables que combinen ejercicio físico, fotografía, y aprendizaje sobre la cultura e historia local.
- Prefiere experiencias completas, donde no tenga que preocuparse por la logística (transporte, alimentación, alojamiento).
- Valora la autenticidad y está dispuesto a pagar más por experiencias personalizadas o de calidad superior.

DOLOR Y PREOCUPACIONES

- Puede sentirse inseguro por la barrera del idioma (prefiere guías bilingües).
- Se preocupa por la seguridad en países que no conoce bien y por la autenticidad de los servicios ofrecidos.
- Busca minimizar riesgos relacionados con la falta de infraestructura o servicios de baja calidad.

INTERESES

- Disfruta del senderismo como una actividad de desconexión y descubrimiento, buscando paisajes únicos como el Cañón del Chicamocha.
- Tiene un interés significativo por el turismo sostenible y busca experiencias que respeten la biodiversidad y apoyen a las comunidades locales.
- Le atraen los destinos menos explorados y las rutas con un componente cultural o histórico

GUSTOS Y AFICIONES

Fotografía
Viajes
Tiempo libre
Naturaleza
Pintar

COMPORTAMIENTOS DE COMPRA

- Planea viajes con antelación, confiando en recomendaciones de blogs, redes sociales y plataformas como TripAdvisor o Airbnb Experiences.
- Prefiere empresas que se destaquen por sus certificaciones en sostenibilidad o buenas prácticas.
- Está dispuesto a gastar entre \$500 y \$1,500 USD por experiencias completas que incluyan transporte, alojamiento y actividades guiadas.

Cómo Andes Colombia puede satisfacer sus necesidades:

Experiencias completas y sin preocupaciones: Paquetes que incluyan transporte desde ciudades principales, alojamiento, alimentación, y actividades guiadas en el Cañón del Chicamocha.

Prácticas sostenibles: Promoción de iniciativas sostenibles y colaboraciones con comunidades locales para reforzar la autenticidad.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Guías bilingües capacitados: Garantizar que los guías hablen inglés u otros idiomas para facilitar la experiencia y generar confianza.

Promoción en plataformas internacionales: Presencia activa en redes sociales, Google Ads y plataformas turísticas globales como Lonely Planet o TripAdvisor.

Actividades de interés internacional: Ofrecer rutas culturales como el Camino de Lengerke, combinadas con sesiones de yoga, meditación, o talleres culturales (arte local, gastronomía, etc.).

10.3 Análisis de la Competencia

Tabla 4

Análisis Empresas Competidoras

Empresa Competidora	Fortalezas	Debilidades	Precios	Segmento de mercado
Almas Aventureras	Amplia oferta de rutas y actividades de bajo costo. Alta actividad en redes sociales para promover experiencias.	Foco limitado en rutas locales sin mucha diferenciación en senderismo avanzado	\$150,000 - \$300,000 COP	Jóvenes aventureros de bajo presupuesto
Colombia Trails	Ofrecen experiencias transformadoras como el Camino de Lengerke. Atención a detalles como alimentación local y opciones para	Enfoque principal en Zapatoca, con menor promoción en otras áreas del Cañón del Chicamocha.	\$165,000 COP (rutas de un día) a \$450,000 COP (paquetes de varios días)	Turistas internacionales y nacionales interesados en turismo cultural y patrimonial

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

grupos pequeños.

De Ruta por Santander	Ofrecen experiencias completas con guías locales en rutas populares. Tienen buena presencia en redes sociales, suben contenido de calidad	Menor desarrollo de actividades de aventura y poca personalización en las experiencias, ya que son viajes grupales que se arman con actividades y fecha determinadas por la empresa.	\$200,000 - \$400,000 COP	Familias y adultos interesados en recorridos culturales y naturales.
Caminantes de Santander	Comunidad sólida de senderismo con actividades regulares para locales y nacionales. Diversidad de recorridos en Santander, desde rutas urbanas hasta caminatas de montaña.	Baja presencia en redes Sociales, no se evidencia una buena estrategia de marketing. No ofrecen personalización de los paquetes, ya que son viajes grupales que se planean con actividades y fecha determinadas por la empresa.	\$100,000 - \$250,000 COP por rutas de un día	Senderistas nacionales con experiencia en caminatas

A partir de la tabla anterior, se identifican las oportunidades clave para Andes Colombia a partir del análisis de la competencia:

Diferenciación mediante personalización: Incluir rutas personalizables, actividades de bienestar, y opciones sostenibles que no son ofrecidas ampliamente por los competidores.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Posicionamiento en senderismo avanzado: Capitalizar la falta de enfoque en senderismo técnico o de alta dificultad, atendiendo a senderistas más experimentados.

Fortalecimiento de la estrategia digital: Aprovechar la promoción visual y la narración en redes sociales para destacar la oferta única de Andes Colombia.

Turismo sostenible: Resaltar prácticas sostenibles como diferenciador clave, alineándose con la demanda de los clientes conscientes.

10.4 Clúster o Cadena Productiva

El proyecto de creación de una agencia turística especializada en senderismo en San Gil, Santander, se asocia principalmente al clúster de turismo y dentro de este, a la cadena productiva del turismo de naturaleza y aventura. Esta cadena productiva abarca diversas actividades interrelacionadas que permiten la oferta de servicios turísticos especializados, que incluyen el transporte, alojamiento, actividades recreativas y la comercialización de experiencias turísticas.

Clúster de Turismo de Naturaleza y Aventura

El clúster de turismo de naturaleza y aventura está compuesto por diferentes actores y servicios que permiten ofrecer experiencias centradas en el turismo al aire libre, como el senderismo, rafting, escalada y otras actividades de aventura. En el caso de San Gil, este clúster incluye empresas de turismo, operadores turísticos, hoteles, restaurantes, empresas de transporte, agencias de viaje, guías turísticos, y otras entidades que promueven el desarrollo de actividades en el entorno natural.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Fase de la Cadena Productiva

El proyecto de la agencia de senderismo se integraría principalmente en la fase de comercialización y operación de actividades turísticas dentro de la cadena productiva del turismo. Específicamente, el proyecto se encuentra en la fase de oferta de experiencias y servicios turísticos dirigidos al turista final. A continuación, se describen las fases relevantes de la cadena productiva del turismo de aventura y dónde se integra el proyecto:

Fases de la Cadena Productiva del Turismo

Planeación y desarrollo de productos turísticos: Se conceptualizan las rutas de senderismo, se diseñan los paquetes turísticos y se planifican las actividades. La agencia forma parte de esta fase al diseñar experiencias de senderismo personalizadas y ajustadas a las necesidades del mercado.

Promoción y comercialización de servicios: Esta fase incluye la promoción de los paquetes turísticos a través de diferentes canales, como plataformas digitales, agencias de viaje, y redes sociales. El proyecto se integra aquí al comercializar y vender sus servicios de senderismo a turistas nacionales e internacionales interesados en el turismo de naturaleza.

Prestación de servicios turísticos (Operación de actividades): Es la fase donde se realizan las actividades de senderismo. La agencia de senderismo es responsable de ofrecer la experiencia al cliente final, que incluye guías turísticos, gestión de la seguridad y coordinación de los servicios complementarios (transporte, alimentación, etc.).

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Alojamiento y servicios complementarios: Aunque la agencia de senderismo no se especializa en alojamiento, colabora con hoteles, hostales y otras entidades del clúster para ofrecer un servicio integral. La agencia puede actuar como intermediaria, ofreciendo recomendaciones de alojamiento a los turistas o incluso organizando paquetes que incluyan hospedaje y transporte.

Retroalimentación y mejora continua: Después de prestar el servicio, las empresas del clúster analizan la retroalimentación de los clientes para mejorar los productos y servicios ofrecidos. El proyecto se beneficiaría de esta fase para perfeccionar la experiencia de senderismo.

Integración en el Clúster de Turismo de Aventura

La agencia de senderismo se convierte en un actor clave dentro del clúster de turismo de aventura, colaborando con otros sectores como el alojamiento, la gastronomía y el transporte. En particular, la agencia trabajará de manera estrecha con:

Empresas de transporte local: Proveedores de transporte que movilizan a los turistas hacia y desde los puntos de inicio y fin de las rutas de senderismo.

Hoteles y hostales: Proveedores de alojamiento que hospedan a los turistas que realizan las actividades de senderismo.

Restaurantes y servicios de alimentación: Ofreciendo opciones de comida local y saludable para los turistas que realicen las rutas.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Guías locales y asociaciones de turismo: Coordinación con guías especializados y asociaciones locales para garantizar la mejor experiencia turística.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

11. Estrategias de Mercado

11.1 Concepto del servicio

La agencia Andes Colombia contará con 3 rutas piloto que se diseñaron en base a las rutas señalizadas por el programa Destino Chicamocha, las cuales se describen en la siguiente tabla, adicionalmente en las tablas siguientes se mencionan las estrategias de imagen de las rutas y sus canales de distribución:

Tabla 5

Concepto del Servicio

Ruta ecoturística por camino real en el área del cañón del Chicamocha	Descripción	Recorrido por el imponente paisaje del Cañón del Chicamocha, un área que combina su agreste geografía con un profundo legado histórico. A través de los caminos reales, los visitantes podrán descubrir especies únicas de flora y fauna, admirar vistas espectaculares. Esta experiencia no solo invita a la aventura, sino también a la reflexión y al respeto por la riqueza natural y cultural de la región.
	Problema Resolver	a La necesidad de desarrollar un turismo organizado y sostenible en el Cañón del Chicamocha, aprovechando su enorme potencial natural, cultural e histórico. Actualmente, los caminos reales, de alto valor patrimonial, están subutilizados y la falta de servicios turísticos confiables afecta la experiencia de los visitantes. La empresa busca resolver este problema al ofrecer un servicio que garantiza un recorrido organizado y personalizado, con guías expertos, equipo adecuado y prácticas sostenibles.
	Valor agregado	Radica en ofrecer una experiencia personalizada que se adapte a los intereses de cada cliente. La seguridad es una prioridad, con guías capacitados y equipos de calidad. Además, la atención al cliente se eleva mediante un servicio excepcional que incluye orientación detallada y acompañamiento constante. Todo esto se

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

	complementa con el compromiso de la empresa por ejercer turismo consciente, promoviendo prácticas que respetan el entorno natural y cultural.		
Servicios Relacionados	Sustitutos	Ruta en bicicleta	
	Complementarios	Parapente, Rafting	

Tabla 6

Estrategias de la imagen del producto

Estrategias de la imagen del producto		
Nombre de la Estrategia	Descripción	Valor
Identidad visual de cada ruta	Diseño de imagen para cada ruta, conceptos que resalten sus características distintivas, como la historia, la biodiversidad o los paisajes emblemáticos. Cada ruta tendrá un nombre y un diseño temático propio, reflejado en fichas publicitarias en especial digitales y el portafolio de la empresa.	\$1,000,000 COP
Valor Total		\$1,000.000 COP

Tabla 7

Estrategias del servicio

Estrategias del servicio		
Nombre de la Estrategia	Descripción	Valor
Estrategia de garantías	La agencia brindará una garantía de satisfacción en sus servicios, asegurando que los clientes reciban una experiencia de senderismo que cumpla con sus expectativas.	\$1,000,000 COP
Estrategia de servicio	Después de cada recorrido, el equipo de atención al cliente de la agencia se comunicará con los clientes para	\$1,000,000 COP

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

postventa	recopilar retroalimentación y asegurarse de que tuvieron una experiencia positiva. Este seguimiento personalizado incluirá una breve encuesta de satisfacción y recomendaciones para futuras experiencias. Los clientes recibirán un código de descuento para su próxima reserva, fomentando la repetición de compra y la lealtad. Además, se implementará un programa de recompensas "Senderista Frecuente", donde los clientes que realicen más de tres tours obtendrán beneficios adicionales, como una actividad gratuita o un obsequio especial.
Valor Total	\$2,000,00 COP

11.2 Estrategias de distribución

Se han diseñado unas estrategias de promoción diversificadas que garanticen que los servicios de Andes Colombia lleguen a diferentes mercados, desde turistas locales hasta internacionales, maximizando la accesibilidad y el alcance las cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 8

Canales de Distribución

Canales de Distribución		
Nombre de la Estrategia	Descripción	Valor
Sitio web propio	La agencia contará con un sitio web optimizado para ofrecer información detallada sobre los paquetes de senderismo, procesar reservas y pagos en línea. Este incluirá descripciones de las rutas, precios, disponibilidad, testimonios de clientes, y un blog sobre ecoturismo en el Cañón del Chicamocha. La página será clave para mejorar la experiencia del cliente y facilitar las ventas directas.	\$2,000,000 COP

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Redes sociales	Uso de plataformas como Instagram, Facebook y TikTok para publicar fotos, videos y testimonios sobre las rutas, resaltando la biodiversidad y paisajes del Cañón del Chicamocha. Estas redes también se integrarán con el sitio web para realizar ventas directas y generar una comunidad de seguidores interesados en el ecoturismo.	\$2,000,000 COP.
Valor Total		4,000,000 COP

Tabla 9

Alternativas de Penetración y comercialización

Alternativas de Penetración y comercialización		
Nombre de la Estrategia	Descripción	Valor
Paquetes promocionales en alianzas	Paquetes turísticos en colaboración con restaurantes, hoteles y negocios locales, ofreciendo descuentos combinados.	\$2,000,000 COP anuales.
Programa de embajadores de ruta	Identificar a clientes frecuentes o expertos en senderismo para que actúen como embajadores de marca, promoviendo las rutas en sus redes sociales. A cambio, recibirán descuentos exclusivos o rutas gratuitas.	\$3,500,000 COP anuales.
Valor Total		\$5,500,000 COP

11.3 Estrategias de Precio

11.3.1 Análisis Competitivo de Precios

El precio se centrará en el valor percibido por el consumidor, considerando la calidad de la experiencia, la seguridad, la personalización y la autenticidad de las actividades de senderismo. Para determinar una estrategia de precios competitiva, se llevó

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

a cabo un análisis comparativo de las tarifas ofrecidas por otras agencias de turismo de aventura en la región de Santander y en otros destinos turísticos similares en Colombia.

Precios Competitivos Actuales:

Las agencias de turismo en San Gil y sus alrededores suelen ofrecer paquetes de senderismo en planes muy básicos que oscilan entre \$150,000 y \$350,000 COP por persona para recorridos de un día.

Los paquetes premium, que incluyen guías especializados, transporte, alimentación y actividades adicionales, tienen precios que varían entre \$400,000 y \$700,000 COP por persona para recorridos de dos días.

Valor para el Consumidor:

El precio se establecerá considerando el valor total que la agencia aporta al consumidor, lo cual incluye:

Seguridad y confianza: Guías certificados y entrenados en primeros auxilios, equipos de alta calidad y seguros para la actividad.

Experiencias auténticas: Rutas exclusivas en los caminos reales del Cañón del Chicamocha, actividades culturales locales y personalización de itinerarios.

Sostenibilidad y turismo responsable: Enfoque en prácticas sostenibles, apoyo a comunidades locales y conservación del entorno natural.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Servicios complementarios: Alimentación de calidad, transporte cómodo, acceso a alojamientos seleccionados y gestión integral de la experiencia.

11.3.2 Condiciones de Pago

Depósito inicial: 30% del valor total del paquete al momento de la reserva.

Pago completo: 70% restante al menos 7 días antes de la actividad o el día de la actividad.

Opciones de pago: Tarjetas de crédito, transferencias bancarias y pagos en efectivo el día de la actividad.

11.3.3 Riesgo Cambiario y Preferencias Arancelarias

Para los turistas internacionales, se tendrá en cuenta el riesgo cambiario. El precio en dólares se actualizará trimestralmente para reflejar las fluctuaciones del tipo de cambio. No se prevén preferencias arancelarias específicas ya que el producto turístico no está sujeto a aranceles.

Para Andes Colombia es muy importante contar con estrategias relacionadas a los precios, estas se enuncian en la siguiente tabla:

Tabla 10

Tácticas relacionadas con precios

Tácticas relacionadas con precios		
Nombre de la Estrategia	Descripción	Valor
Precio	Los precios de las rutas se ajustarán según la	\$2,000,000 COP

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

diferenciado por temporada	temporada turística, permitiendo maximizar los ingresos en temporada alta y atraer más clientes en temporada baja. En temporada alta, se aplicará un precio base elevado debido a la alta demanda, mientras que en temporada baja se ofrecerán descuentos del 15% al 20% para incentivar la ocupación de las rutas. Este modelo asegura ingresos constantes durante todo el año y fortalece la ocupación en meses menos concurridos.	
Paquete por grupo	Los clientes que viajen en grupo (familias, amigos o empresas) podrán acceder a descuentos progresivos según el tamaño del grupo. Por ejemplo, grupos de 5 a 10 personas recibirán un descuento del 10%, mientras que grupos de más de 10 personas obtendrán un 15%. Esto fomenta reservas masivas y mejora la ocupación de las rutas, al tiempo que refuerza la percepción de valor agregado para los clientes.	\$2,000,000 COP
Valor Total		\$4,000,000 COP

11.4 Estrategias de Promoción

Para Andes Colombia captar y fidelizar clientes mientras construye una marca sólida y diferenciada en el mercado se han diseñado una serie de estrategias de promoción que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 11

Relaciones Públicas

Relaciones Públicas		
Nombre de la Estrategia	Descripción	Valor
Alianzas con Instituciones de Turismo	Colaborar con entidades gubernamentales y de turismo como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Fontur, y la Cámara de Comercio de Santander, para realizar campañas	\$1,000,000 COP

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

	conjuntas que resalten la agencia como un motor de desarrollo turístico en la región.	
Patrocinios de Eventos Locales	Patrocinar o participar en eventos y festivales locales de San Gil y Santander, relacionados con naturaleza, deporte y cultura, con el objetivo de reforzar la conexión de la agencia con la comunidad y mostrar su compromiso con la sostenibilidad y el turismo responsable.	\$1,500,000 COP
Valor Total		2,500,000 COP

Tabla 12

Venta personal

Venta Personal		
Nombre de la Estrategia	Descripción	Valor
Atención en Ferias y Eventos de Turismo	Participar en ferias y eventos de turismo nacionales e internacionales, con representantes de la agencia que puedan explicar las experiencias de senderismo, ofrecer descuentos especiales y coordinar reservas en el lugar.	\$2,000,000 COP
Ventas a Clientes Corporativos y Grupos Especiales	Realizar visitas personalizadas a empresas y asociaciones que estén interesadas en actividades de team-building y turismo de incentivos, presentando opciones de paquetes personalizados. Esto incluye la creación de presentaciones específicas que muestren los beneficios del senderismo para el trabajo en equipo y el bienestar del personal.	\$2,000,000 COP.
Valor Total		\$4,000,000 COP

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Tabla 13

Promoción de Ventas

Promoción de Ventas		
Nombre de la Estrategia	Descripción	Valor
Ofertas exclusivas para reservas anticipadas	Ofrecer un descuento del 10% para aquellos clientes que realicen sus reservas con al menos un mes de anticipación. Esto ayudará a asegurar ventas con antelación y a optimizar la planificación de recursos.	\$1,000,000 COP
Programas de referidos	Implementar un sistema de referidos donde los clientes actuales obtengan descuentos en futuras reservas por cada amigo o familiar que recomienden y que reserve un tour con la agencia.	\$500,000 COP.
Regalo de bienvenida para primeros clientes	Durante el lanzamiento, los primeros 50 clientes recibirán un kit de bienvenida con una botella de agua reutilizable, mapas de senderismo y otros artículos promocionales de la agencia, lo cual agrega valor a la experiencia.	\$1,000,000 COP.
Valor Total		\$2,500,000 COP

Tabla 14

Estrategias de Comunicación

Estrategias de Comunicación (Publicidad)		
Nombre de la Estrategia	Descripción	Valor

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Publicidad en redes sociales: "Explora Chicamocha"	Esta estrategia se centrará en el uso de redes sociales (Instagram, Facebook y YouTube) para llegar al público objetivo y posicionar a la agencia. La campaña incluirá contenido visual atractivo (videos de las rutas de senderismo, testimonios de clientes, fotos de paisajes) y publicaciones sobre las experiencias de senderismo. Las publicaciones pagadas y anuncios en redes sociales se optimizarán para alcanzar a usuarios nacionales e internacionales. También se realizarán concursos y sorteos de tours gratuitos para aumentar la interacción y seguidores.	\$2,000,000 COP
Optimización del sitio web y SEO: "Senderismo al Alcance"	Esta estrategia se centrará en desarrollar y optimizar el sitio web de la agencia para que los turistas puedan encontrar fácilmente la oferta de servicios y reservar en línea. Incluirá la implementación de SEO (optimización para motores de búsqueda) para que la agencia aparezca en los primeros resultados de búsquedas relacionadas con senderismo en Santander. El sitio web estará diseñado para una experiencia de usuario óptima, incluyendo itinerarios, precios, testimonios, y contenido educativo (blog con consejos de senderismo y guías locales). Además, se trabajará en un blog dentro del sitio web que refuerce la presencia online y brinde contenido informativo para posicionar a la agencia como experta en el sector.	\$1,000,000 COP
Estrategia de colaboración con influencers y marketing de contenidos: "Aventuras en Compañía"	Esta estrategia se enfocará en colaboraciones con influencers especializados en turismo de aventura, naturaleza y bienestar para que experimenten las rutas de senderismo y compartan sus experiencias en redes sociales. La agencia invitará a estos influencers a vivir la experiencia y compartirla con su audiencia mediante videos, fotos y publicaciones en sus redes sociales. Esto genera contenido orgánico y autenticidad, atrayendo a nuevos clientes de manera más personal y confiable.	\$3,000,000 COP
Valor Total		\$6,000,000 COP

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

11.5 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Figura 23

Presupuesto de la Plaza de Mercadeo

CONCEPTO/ ESTRATEGIA	PROYECCIÓN				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO					
Precio diferenciado por temporada	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000,00	\$ 2.165.280,00	\$ 2.256.221,76	\$ 2.353.239,30
Paquete por grupos	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000,00	\$ 2.165.280,00	\$ 2.256.221,76	\$ 2.353.239,30
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL	\$ 4.000.000	\$ 4.160.000	\$ 4.330.560	\$ 4.512.444	\$ 4.706.479
PRODUCTO					
Identidad visual de cada ruta	\$ 1.000.000	\$ 1.040.000,00	\$ 1.082.640,00	\$ 1.128.110,88	\$ 1.176.619,65
Estrategia de Garantías	\$ 1.000.000	\$ 1.040.000,00	\$ 1.082.640,00	\$ 1.128.110,88	\$ 1.176.619,65
Estrategia de servicio postventa	\$ 1.000.000	\$ 1.040.000,00	\$ 1.082.640,00	\$ 1.128.110,88	\$ 1.176.619,65
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL	\$ 3.000.000	\$ 3.120.000	\$ 3.247.920	\$ 3.384.333	\$ 3.529.859
PLAZA (Distribución)					
Manejo del sitio web	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000,00	\$ 2.165.280,00	\$ 2.256.221,76	\$ 2.353.239,30
Manejo de redes sociales	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000,00	\$ 2.165.280,00	\$ 2.256.221,76	\$ 2.353.239,30
Paquetes promocionales en alianzas	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000,00	\$ 2.165.280,00	\$ 2.256.221,76	\$ 2.353.239,30
Programa de embajadores de ruta	\$ 3.500.000	\$ 3.640.000,00	\$ 3.789.240,00	\$ 3.948.388,08	\$ 4.118.168,77
SUBTOTAL	\$ 9.500.000	\$ 9.880.000	\$ 10.285.080	\$ 10.717.053	\$ 11.177.887
PROMOCIÓN (Comunicación)					
Publicidad					
Publicidad en redes sociales "Explora Chicamocha"	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000,00	\$ 2.165.280,00	\$ 2.256.221,76	\$ 2.353.239,30
Optimización del sitio web y SEO: "Senderismo al Alcance"	\$ 1.000.000	\$ 1.040.000,00	\$ 1.082.640,00	\$ 1.128.110,88	\$ 1.176.619,65
Estrategia de colaboración con influencers y marketing de contenidos: "Aventuras e	\$ 3.000.000	\$ 3.120.000,00	\$ 3.247.920,00	\$ 3.384.332,64	\$ 3.529.858,94
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Relaciones Públicas					
Alianzas con instituciones de turismo	\$ 1.000.000	\$ 1.040.000,00	\$ 1.082.640,00	\$ 1.128.110,88	\$ 1.176.619,65
Patrocinio de eventos locales	\$ 1.500.000	\$ 1.560.000,00	\$ 1.623.960,00	\$ 1.692.166,32	\$ 1.764.929,47
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta Personal					
Atención en ferias y eventos de turismo	\$ 1.000.000	\$ 1.040.000,00	\$ 1.082.640,00	\$ 1.128.110,88	\$ 1.176.619,65
Clientes Corporativos y Grupos Especiales	\$ 1.500.000	\$ 1.560.000,00	\$ 1.623.960,00	\$ 1.692.166,32	\$ 1.764.929,47
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Promoción Ventas					
Ofertas exclusivas para reservas anticipadas	\$ 1.000.000	\$ 1.040.000,00	\$ 1.082.640,00	\$ 1.128.110,88	\$ 1.176.619,65
Programa de referidos	\$ 500.000	\$ 520.000,00	\$ 541.320,00	\$ 564.055,44	\$ 588.309,82
Regalo de bienvenida para primeros clientes	\$ 1.000.000	\$ 1.040.000,00	\$ 1.082.640,00	\$ 1.128.110,88	\$ 1.176.619,65
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL	\$ 13.500.000	\$ 14.040.000	\$ 14.615.640	\$ 15.229.497	\$ 15.884.365
TOTAL	\$ 30.000.000	\$ 31.200.000	\$ 32.479.200	\$ 33.843.326	\$ 35.298.589

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

12. Estudio Técnico y Operativo

12.1 Operación

Diseño de Rutas

Para la puesta en marcha de la agencia **Andes Colombia**, se diseñaron tres rutas principales, fundamentadas en la señalización de caminos desarrollada por el proyecto **De los Andes a los Alpes**, dentro de la estrategia **Destino Chicamocha**. Estas rutas son:

1. **Ruta La Más Arrecha**: Villanueva - Jordán - Los Santos.
2. **Ruta Ceibas Barrigonas**: Aratoca - San Miguel - Cepitá.
3. **Ruta Camino de Lengerke**: Barichara - Guane - Zapatoca.

(Plan de acción, itinerario y costos) de 3 rutas seleccionadas por su relevancia en el Cañón del Chicamocha para la muestra en el plan de negocios.

Diseño de Guion

Para cada ruta se elaboró un guion como insumo para guías (Guion interpretativo de las 3 rutas seleccionadas)

Visitas de campo

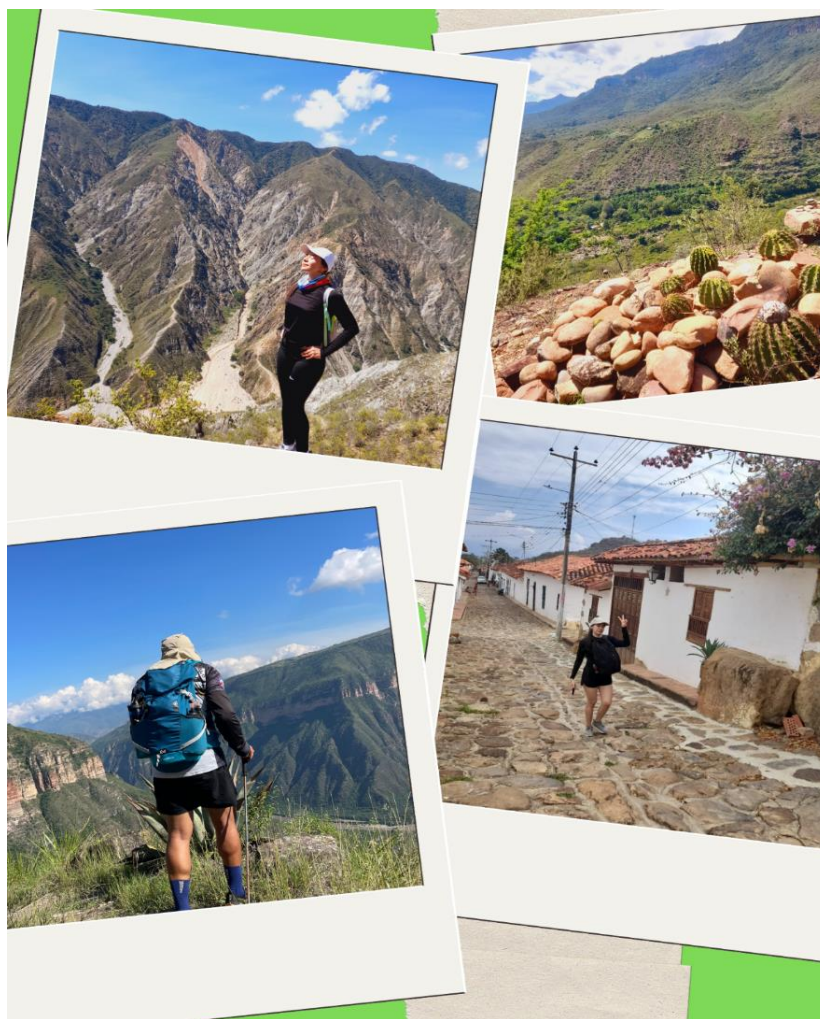
Como parte del proceso de creación del producto turístico, se llevaron a cabo visitas de campo para el reconocimiento de las rutas diseñadas, construcción del plan de acción y elaboración de guion, además para evaluar las condiciones del terreno, validar la

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

señalización e identificar a los posibles aliados estratégicos con el fin de garantizar la calidad de la experiencia ofrecida.

Figura 24

Visitas de campo rutas Cañón del Chicamocha



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

12.1.1 Descripción del Proceso de venta

1. Captación del cliente y reservas: Atraer clientes a través de campañas de marketing digital, redes sociales, sitio web y colaboraciones con agencias de turismo.

Actividades:

Responder consultas en canales de comunicación (WhatsApp, redes sociales).

Confirmar disponibilidad de fechas y gestionar la reserva.

Solicitar un depósito del 30% para confirmar la reserva.

Enviar confirmación de la reserva y detalles del itinerario.

2. Preparación previa a la actividad: Preparar los materiales y coordinar el equipo necesario para el recorrido.

Actividades:

Revisar y preparar el equipo de seguridad y senderismo (botiquines).

Coordinar el transporte y verificar las rutas.

Asignar guías y asistentes para el recorrido específico.

3. Recepción y bienvenida: Recibir a los turistas en el punto de encuentro establecido.

Actividades:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Realizar una charla introductoria con indicaciones de seguridad y detalles del recorrido.

Entregar el equipo necesario y verificar que todos los participantes tengan la vestimenta adecuada.

Firma de acuerdos de exoneración y recopilación de datos de contacto de emergencia.

4. Traslado al punto de inicio: Transportar a los turistas desde el punto de encuentro hasta el inicio del recorrido.

Actividades:

Realizar el traslado en vehículos contratados por la agencia.

Revisar el equipo y asignar posiciones a los participantes.

Confirmar con los turistas la comprensión de las normas de seguridad.

5. Inicio y desarrollo del recorrido: Realizar el recorrido guiado, incluyendo las paradas en puntos de interés.

Actividades:

Explicar detalles sobre la flora, fauna y geografía del Cañón del Chicamocha en puntos clave del recorrido.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Asegurarse de que el grupo mantenga el ritmo adecuado y de que se respeten las normas de seguridad.

Realizar pausas estratégicas para descanso y rehidratación.

6. Finalización del recorrido y retorno: Concluir la actividad de senderismo y trasladar a los turistas de regreso.

Actividades:

Realizar una charla de cierre y agradecimiento.

Transportar a los turistas de regreso al punto de encuentro u hotel.

Recoger el equipo utilizado y asegurarse de que se encuentra en buenas condiciones.

7. Seguimiento: Mantener el contacto con los clientes para fomentar su satisfacción y lealtad.

Actividades:

Enviar una encuesta de satisfacción al cliente vía WhatsApp.

Ofrecer un descuento para próximas reservas o servicios adicionales.

Registrar los comentarios y sugerencias para mejorar el servicio.

12.1.2 Necesidades y Requerimientos

Requerimientos de Activos

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Los requerimientos de activos para la puesta en marcha y operación de Andes Colombia se pueden clasificar en diferentes categorías, asegurando que la agencia cuente con todo lo necesario para ofrecer experiencias de senderismo de calidad. A continuación, un desglose de los activos clave:

Figura 25

Requerimientos de activos

Tipo de Activo	Nombre del Activo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Equipo de Comunicación y Computación	Computador	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
	Celular	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
				\$ -
				\$ -
Muebles y Enseres	Escritorio	1	\$ 300.000	\$ 300.000
	Silla Gerencial	1	\$ 200.000	\$ 200.000
				\$ -
				\$ -
Herramientas - Otros	Bastones de senderismo	6	\$ 180.000	\$ 1.080.000
	Botiquin de seguridad	6	\$ 120.000	\$ 720.000
	Cuerda de seguridad 10 metros	6	\$ 280.000	\$ 1.680.000
	Silvato de supervivencia	6	\$ 20.000	\$ 120.000
	Mosqueton	20	\$ 50.000	\$ 1.000.000
	Manta termica de supervivencia	6	\$ 50.000	\$ 300.000
	Linterna led recargable	6	\$ 20.000	\$ 120.000
	Radio Walkie Talkie	6	\$ 60.000	\$ 360.000
			\$ -	
Gastos Pre - Operativos	Camara de comercio	1	\$ 300.000	\$ 300.000
	Certificado de industria y comercio	1	\$ 120.000	\$ 120.000
	Implementación sitio Web	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
	Capacitación del personal	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
	Planeación Estratégica	1	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS			\$	43.300.000,00

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Requerimientos de mano de obra directa

Los requerimientos de mano de obra directa para Andes Colombia deben estar enfocados en garantizar operaciones eficientes y atención al cliente de calidad. Aquí se presenta la proyección de un guía turístico de base para la agencia:

Figura 26

Requerimientos de mano de obra

Porcentaje de Incremento Anual		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
		4%	4%	4%	4%			
		Proyección						
Cargo	No. Meses Laborados	Total Devengado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Guía Turístico especializado en senderismo	12	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.983.360	\$ 27.074.661	\$ 28.238.872	
0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total		\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.983.360	\$ 27.074.661	\$ 28.238.872	

Cargo	Cantidad	Tipo de Contrato	Días laborados	Salario Básico	Riesgos Laborales
Guía Turístico especializado en senderismo	2	Servicios	30	\$ 2.000.000	II
Total				\$ 2.000.000	

12.1.3 Plan de Producción

El plan de producción está diseñado para maximizar la capacidad operativa de la agencia, asegurando una experiencia de alta calidad en las rutas de senderismo. Para su primer año de operación, se han diseñado tres rutas principales basadas en la señalización

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

de caminos del proyecto De los Andes a los Alpes, dentro de la estrategia Destino Chicamocha.

La agencia ha estructurado su capacidad anual de la siguiente manera:

Ruta La Más Arrecha: 5 personas por grupo, 5 salidas al mes, capacidad total de 25 personas mensuales y 300 anuales.

Ruta Ceibas Barrigonas: 4 personas por grupo, 5 salidas al mes, capacidad total de 20 personas mensuales y 240 anuales.

Ruta Camino de Lengerke: 5 personas por grupo, 2 salidas al mes, capacidad total de 10 personas mensuales y 120 anuales.

Capacidad total anual: 660 personas.

Proyección de producción anual

A continuación, se describe cómo se organizaría la producción de servicios en función de la capacidad disponible proyectado a cinco (5) años:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Figura 27

Proyección de producción anual

Producto o Servicio	Cantidad Mensual	Cantidad Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ruta Ecoturística La Más Arrecha	25	300	300	314	329	347	368
Ruta Ecoturística Ceibas Barrigonas	20	240	240	251	263	278	294
Ruta Ecoturística El Camino de Lenguerke	10	120	120	125	132	139	147
TOTAL PROYECCIÓN DE UNIDADES A PRODUCIR POR AÑO			660	690	724	764	810

Este plan permite que Andes Colombia inicie sus operaciones de manera controlada y escalable, adaptándose a la demanda y garantizando una experiencia de calidad.

12.1.4 Plan de Compras

Consumos Por Unidad de Producto Ruta 1: La Más Arrecha

Figura 28

Consumos Por Unidad de Producto la Ruta la más arrecha

Bien o Servicio 1						
Ruta Ecoturística La Más Arrecha						
Materias Primas e Insumos	Unidad de Medida	Precio de compra	Requerimiento (Cantidad utilizada)	Valor Total		
Alimentación	4 Comidas x2	\$ 140.000	1,00	\$ 140.000		
Transporte	3 Trayectos	\$ 400.000	0,25	\$ 100.000		
Seguro de Viaje	Día x2	\$ 10.000	1,00	\$ 10.000		
Souvenir Publicitario	Unidad	\$ 15.000	1,00	\$ 15.000		
Total MP				\$ 265.000		
Mano de Obra						
Guía	Día x2	\$ 600.000	0,25	\$ 150.000		
Total MO				\$ 150.000		
Costos Indirectos de Fabricación CIF						
				\$ -		
Total CIF				\$ -		
Costo Unitario Producto 1				\$ 415.000		

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Proyección a 5 años de Consumos Por Unidad de Producto de la Ruta 1: La Más Arrecha

Figura 29

Proyección a 5 años de Consumos Por Unidad de Producto de la Ruta 1: La Más Arrecha

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 140.000	\$ 145.600	\$ 151.570	\$ 157.936	\$ 164.727
\$ 100.000	\$ 104.000	\$ 108.264	\$ 112.811	\$ 117.662
\$ 10.000	\$ 10.400	\$ 10.826	\$ 11.281	\$ 11.766
\$ 15.000	\$ 15.600	\$ 16.240	\$ 16.922	\$ 17.649
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 265.000	\$ 275.600	\$ 286.900	\$ 298.949	\$ 311.804
\$ 150.000	\$ 156.000	\$ 162.396	\$ 169.217	\$ 176.493
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 150.000	\$ 156.000	\$ 162.396	\$ 169.217	\$ 176.493
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 415.000	\$ 431.600	\$ 449.296	\$ 468.166	\$ 488.297

Consumos Por Unidad de Producto Ruta 2: Ceibas barrigonas

Figura 30

Consumos Por Unidad de Producto Ruta 2: Ceibas barrigonas

Bien o Servicio 2					
Ruta Ecoturística Ceibas Barrigonas					
Materias Primas e Insumos	Unidad de Medida	Precio de compra	Requerimiento (Cantidad utilizada)	Valor Total	
Alimentación	4 comidas	\$ 80.000	1,00	\$ 80.000	
Transporte	2 Trayectos	\$ 700.000	0,25	\$ 175.000	
Seguro de Viaje	Día	\$ 5.000	1,00	\$ 5.000	
Souvenir Publicitario	Unidad	\$ 15.000	1,00	\$ 15.000	
				\$ -	
Total MP				\$ 275.000	
Mano de Obra					
Guía	Día	\$ 300.000	0,25	\$ 75.000	
				\$ -	
Total MO				\$ 75.000	
Costos Indirectos de Fabricación CIF					
				\$ -	
Total CIF				\$ -	
Costo Unitario Producto 2				\$ 350.000	

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Proyección a 5 años de Consumos Por Unidad de Producto de la Ruta 2: Ceibas barrigonas

Figura 31

Proyección a 5 años de Consumos Por Unidad de Producto de la Ruta 2: Ceibas barrigonas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 80.000	\$ 83.200	\$ 86.611	\$ 90.249	\$ 94.130
\$ 175.000	\$ 182.000	\$ 189.462	\$ 197.419	\$ 205.908
\$ 5.000	\$ 5.200	\$ 5.413	\$ 5.641	\$ 5.883
\$ 15.000	\$ 15.600	\$ 16.240	\$ 16.922	\$ 17.649
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 275.000	\$ 286.000	\$ 297.726	\$ 310.230	\$ 323.570
\$ 75.000	\$ 78.000	\$ 81.198	\$ 84.608	\$ 88.246
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 75.000	\$ 78.000	\$ 81.198	\$ 84.608	\$ 88.246
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 350.000	\$ 364.000	\$ 378.924	\$ 394.839	\$ 411.817

Consumos Por Unidad de Producto Ruta 3: Camino de Lenguerke

Figura 32

Consumos Por Unidad de Producto Ruta 3: Camino de Lenguerke

Bien o Servicio 3		Ruta Ecoturística El Camino de Lenguerke			
Materias Primas e Insumos	Unidad de Medida	Precio de compra	Requerimiento (Cantidad utilizada)	Valor Total	
Alimentación	4 comidas x2	\$ 160.000	1,00	\$ 160.000	
Transporte	3 Trayectos	\$ 350.000	0,25	\$ 87.500	
Seguro de Viaje	Día x2	\$ 10.000	1,00	\$ 10.000	
Souvenir Publicitario	Unidad	\$ 15.000	1,00	\$ 15.000	
Total MP				\$ 272.500	
Mano de Obra					
Guía	Día x2	\$ 600.000	0,25	\$ 150.000	
Total MO				\$ 150.000	
Costos Indirectos de Fabricación CIF					
Total CIF				\$ -	
Costo Unitario Producto 3				\$ 422.500	

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Proyección a 5 años de Consumos Por Unidad de Producto de la Ruta 3: Camino de Lenguerke

Figura 33

Proyección a 5 años de Consumos Por Unidad de Producto de la Ruta 3: Camino de Lenguerke

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 160.000	\$ 166.400	\$ 173.222	\$ 180.498	\$ 188.259
\$ 87.500	\$ 91.000	\$ 94.731	\$ 98.710	\$ 102.954
\$ 10.000	\$ 10.400	\$ 10.826	\$ 11.281	\$ 11.766
\$ 15.000	\$ 15.600	\$ 16.240	\$ 16.922	\$ 17.649
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 272.500	\$ 283.400	\$ 295.019	\$ 307.410	\$ 320.629
\$ 150.000	\$ 156.000	\$ 162.396	\$ 169.217	\$ 176.493
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 150.000	\$ 156.000	\$ 162.396	\$ 169.217	\$ 176.493
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 422.500	\$ 439.400	\$ 457.415	\$ 476.627	\$ 497.122

12.1.5 Costos de Producción

De acuerdo con los planes de producción proyectados para las tres (3) rutas trazadas se hace la siguiente proyección a cinco (5) años:

Figura 34

Costos de producción

Bien y Servicio	PRESUPUESTO COSTOS DE PRODUCCION				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ruta Ecoturística La Más Arrecha	\$ 124.500.000	\$ 135.306.600	\$ 147.896.879	\$ 162.584.518	\$ 179.750.192
Ruta Ecoturística Ceibas Barrigonas	\$ 84.000.000	\$ 91.291.200	\$ 99.785.846	\$ 109.695.579	\$ 121.277.238
Ruta Ecoturística El Camino de Lenguerke	\$ 50.700.000	\$ 55.100.760	\$ 60.227.886	\$ 66.209.117	\$ 73.199.476
TOTAL	\$ 259.200.000	\$ 281.698.560	\$ 307.910.611	\$ 338.489.214	\$ 374.226.905

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

13. Estudio Organizacional

13.1 Estrategia organizacional

Se propone que la agencia opere principalmente en canales digitales con una presencia virtual sólida, pero que cuente con una base física que estará estratégicamente ubicada en el municipio de San Gil. Esta elección se fundamenta en la posición central de San Gil, que sirve como un punto de conexión clave para los diferentes municipios, así como en su designación como la capital turística de Santander. Esta ubicación estratégica permitirá un acceso rápido y conveniente a las diversas rutas de senderismo, facilitando la logística para los clientes y optimizando las operaciones de la agencia.

13.2 Análisis DOFA

Figura 35

Análisis DOFA

Análisis DOFA			
Fortalezas	Impacto	Consecuencia	Estrategia
Ubicación estratégica en un destino turístico clave de aventura (San Gil y el Cañón del Chicamocha)	Alto	Gran atractivo para turistas nacionales e internacionales que buscan experiencias al aire libre.	Utilizar la ubicación en campañas de marketing para posicionar a la agencia como la mejor opción para senderismo en el Cañón del Chicamocha.
Rutas de senderismo exclusivas y paisajes espectaculares	Alto	Diferenciación significativa en el mercado de turismo de aventura.	Ofrecer recorridos personalizados que resalten el valor natural y cultural del Cañón del Chicamocha.
Compromiso con	Medio	Alineación con las	Implementar prácticas de

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

la sostenibilidad y el turismo responsable		tendencias de turismo sostenible y atracción de turistas conscientes.	conservación y sostenibilidad en las actividades y promocionarlas activamente para captar a un segmento creciente de viajeros interesados en el turismo responsable.
Equipo capacitado en seguridad y primeros auxilios	Alto	Genera confianza y tranquilidad entre los turistas, diferenciando a la agencia por la calidad y seguridad de sus servicios.	Incorporar esta fortaleza en la propuesta de valor y el marketing, enfatizando la seguridad como un valor esencial para los clientes y sus familias.

Debilidades	Impacto	Consecuencias	Estrategia
Falta de reconocimiento de marca inicial.	Alto	Dificultad en competir con agencias ya establecidas en el sector.	Invertir en una campaña de marketing digital fuerte en el primer año, utilizando redes sociales, Google Ads y colaboraciones con influencers para aumentar la visibilidad rápidamente.
Necesidad de una inversión inicial alta en equipo y marketing.	Media	Puede limitar la disponibilidad de recursos en los primeros meses de operación.	Buscar financiamiento externo o acuerdos con inversionistas y aplicar a convocatorias para el desarrollo turístico disponibles en Santander.
Dependencia de la estacionalidad del turismo en Santander	Alta	Poca afluencia de turistas durante las temporadas bajas, lo que afecta los ingresos.	Ofrecer descuentos y promociones en temporada baja, creando paquetes especiales para el turismo local y diversificando las actividades para atraer visitantes todo el año.
Falta de datos	Medio	Riesgo en la precisión de	Utilizar datos de mercado y

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

históricos propios para planificación y proyecciones financieras		proyecciones de ventas e ingresos, lo cual podría afectar la estabilidad financiera.	realizar encuestas periódicas para ajustar las proyecciones de ventas y mejorar la precisión de los planes financieros a medida que la agencia crece.
Oportunidades	Impacto	Consecuencias	Estrategia
Crecimiento del turismo de aventura y naturaleza a nivel global	Alto	Aumenta la demanda por experiencias en contacto con la naturaleza.	Realizar campañas de marketing digital en mercados internacionales como Estados Unidos y Europa, utilizando plataformas y redes sociales para captar el interés del segmento de turismo de naturaleza y aventura.
Crecimiento del turismo en Colombia y el aumento en la llegada de turistas extranjeros.	Alta	Incremento en el flujo de visitantes, lo que fortalece la economía local y abre nuevas oportunidades.	Participar en ferias internacionales de turismo y colaborar con ProColombia para promover a Colombia como destino clave.
Interés creciente por experiencias personalizadas y exclusivas en entornos naturales	Medio	Posiciona a la agencia como una opción premium para turistas que buscan experiencias únicas.	Crear paquetes personalizados que incluyan actividades adicionales como talleres de fotografía en naturaleza, yoga, o sesiones guiadas de observación de flora y fauna.
Tendencia hacia el turismo sostenible	Alto	Creciente preferencia de turistas por empresas sostenibles.	Certificar la agencia bajo estándares de sostenibilidad reconocidos como Travelife o Rainforest Alliance, promoviendo el compromiso ecológico como un valor diferenciador.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Amenazas	Impacto	Consecuencias	Estrategia
Competencia con agencias turísticas establecidas en San Gil	Medio	Dificultad en captar cuota de mercado y posicionarse como una opción líder.	Diferenciarse ofreciendo rutas de senderismo exclusivas y promoviendo el enfoque en turismo sostenible como valor añadido para los turistas conscientes.
Condiciones climáticas impredecibles en el Cañón del Chicamocha	Alto	Riesgo de cancelaciones de actividades y pérdida de ingresos.	Crear políticas de reprogramación flexible y ofrecer actividades alternativas en caso de cancelación, asegurando que el cliente obtenga un servicio de calidad.
Deficiencia en la infraestructura y señalización de las rutas en el Cañón del Chicamocha	Alto	Limitación en la experiencia del turista, riesgo de accidentes y menor atractivo para visitantes.	Colaborar con entidades locales y gubernamentales para financiar y desarrollar proyectos de señalización e infraestructura. Incluir en la propuesta un enfoque de sostenibilidad para acceder a fondos especializados y promover estas acciones como parte del compromiso con el turismo responsable.
Baja promoción del turismo en Santander frente a otras regiones de Colombia con alta oferta turística	Medio	Reducción en la llegada de turistas, mayor competencia y pérdida de protagonismo del destino.	Desarrollar campañas de marketing específicas para resaltar las ventajas únicas de Santander, como su naturaleza y aventura. Colaborar con autoridades locales y nacionales para aumentar la visibilidad del destino en campañas promocionales nacionales e internacionales.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Estrategias DOFA

Fortalezas-Oportunidades (FO)

Aprovechar la ubicación y la exclusividad de las rutas en el Cañón del Chicamocha para destacar a la agencia en el mercado internacional de turismo de aventura. Utilizar certificaciones de sostenibilidad y alianzas con plataformas turísticas globales para captar la atención de turistas extranjeros y resaltar el valor natural y cultural de la experiencia.

Fortalezas-Amenazas (FA)

Para contrarrestar la competencia y la estacionalidad, la agencia enfatizará la diferenciación a través de servicios premium y políticas de flexibilidad en reservas. Las políticas de reprogramación y los servicios complementarios (como actividades adicionales en caso de mal clima) asegurarán una experiencia de calidad, atrayendo a turistas que prioricen la confiabilidad.

Debilidades-Oportunidades (DO)

Colaborar con instituciones gubernamentales y agencias locales para fortalecer el reconocimiento de marca y captar recursos financieros. Al formar parte de iniciativas de desarrollo turístico, la agencia podrá acceder a financiación y apoyo logístico para fortalecer su posicionamiento en el mercado local y nacional.

Debilidades-Amenazas (DA)

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Ampliar el alcance de la agencia al mercado de turismo regional e internacional, ofreciendo promociones especiales para turistas locales en temporadas bajas y campañas de marketing internacional para captar turistas extranjeros. Esto permitirá a la agencia mitigar la estacionalidad y mejorar la estabilidad de los ingresos.

13.4 Planeación Estratégica

13.4.1 Identificación Organizacional

Misión

Somos una agencia especializada en senderismo por los caminos ancestrales y reales del territorio del cañón del Chicamocha, en Santander, brindando experiencias únicas que promuevan el respeto por el entorno natural, la cultura local y la historia de la región, con altos estándares de calidad.

Visión

Para el año 2030, la agencia será líder de senderismo en Colombia, reconocida por nuestra excelencia en el diseño y operación de rutas eco turísticas en el Cañón del Chicamocha y otras ofertas a nivel nacional con enfoque sostenible y nuestro compromiso con el turismo responsable.

Valores Corporativos

Sostenibilidad

Autenticidad

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Innovación

Seguridad

Compromiso Social

Políticas Administrativas:

Gestión sostenible: Integrar prácticas ecológicas en todas las operaciones y educar a los clientes sobre la importancia del turismo consciente.

Desarrollo del talento: Capacitar continuamente a nuestro equipo en atención al cliente, seguridad y turismo sostenible.

Transparencia: Implementar sistemas de rendición de cuentas en las finanzas y operaciones.

Calidad del servicio: Asegurar que cada cliente reciba una experiencia excepcional, desde la reserva hasta el cierre de la actividad.

13.4.2 Certificaciones en normas técnicas de calidad

Para que Andes Colombia opere de manera formal y cumpla con estándares de calidad en turismo de aventura, debe certificarse en varias normas técnicas sectoriales (NTS) y otras regulaciones aplicables en Colombia que se mencionan a continuación:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Tabla 15

Certificaciones

Normas Técnicas Sectoriales de Turismo de Aventura (NTS-AV)
NTS-AV 001: Requisitos de sostenibilidad para operadores de turismo de naturaleza.
NTS-AV 002: Requisitos de seguridad en turismo de aventura.
NTS-AV 010: Requisitos específicos para senderismo.
Normas ISO de Calidad y Seguridad
ISO 21101: Sistemas de gestión de la seguridad para turismo de aventura.
ISO 21102: Competencias del personal en turismo de aventura.
ISO 9001: Sistema de gestión de calidad.
Reglamentación Nacional y Ambiental
Registro Nacional de Turismo (RNT)
Normativa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: Cumplir con requisitos para agencias de turismo.
Permisos ambientales y de uso del suelo
Normas de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST)

13.4.3 Metas y Objetivos a Largo Plazo

Tabla 16

Metas y Objetivos a Largo Plazo

Metas y Objetivos a Largo Plazo			
Meta	Objetivo	Acciones Clave	Indicadores de Éxito

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Ser reconocidos como líderes en senderismo en Santander	Desarrollar una identidad sólida y estrategias de marketing efectivas para reforzar el posicionamiento de la agencia como referente local e internacional.	<p>Implementar una identidad visual profesional que represente los valores de sostenibilidad, aventura y calidad.</p> <p>Enfocar esfuerzos en mercados nacionales e internacionales estratégicos.</p> <p>Fortalecer alianzas locales para aumentar la visibilidad regional.</p>	<p>Incremento del reconocimiento de marca medido a través de encuestas y redes sociales.</p> <p>Crecimiento del tráfico en el sitio web en un 40% anual.</p> <p>Incremento en la participación de mercado en Santander, con al menos un 20% de los turistas locales optando por nuestros servicios.</p>
Obtener certificación en turismo sostenible para 2028	Implementar procesos y estándares internacionales de sostenibilidad que refuercen la reputación de la agencia como un modelo de turismo responsable.	<p>Contratar consultores especializados para realizar un diagnóstico inicial e identificar áreas de mejora y ajustar las operaciones según los requisitos de la certificación.</p> <p>Asegurar que todos los empleados comprendan y adopten prácticas sostenibles, a través de la capacitación.</p> <p>Implementar un plan de acción</p>	<p>Obtención de certificaciones internacionales reconocidas, como Travelife o Rainforest Alliance.</p> <p>Incremento en la preferencia de turistas interesados en turismo sostenible.</p> <p>Reducción del impacto ambiental de las operaciones, medido mediante auditorías anuales.</p>

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Incrementar el número de turistas internacionales en un 30% para 2027	Atraer nuevos mercados internacionales mediante campañas específicas, promoción digital y participación en eventos turísticos globales.	Lanzar campañas internacionales, publicidad digital solida orientada a viajeros en Europa y Norteamérica.	Aumento del porcentaje de turistas internacionales en el total de visitantes de la agencia (de un 15% a un 30%).
		Participación en ferias de turismo como FITUR (España) para captar la atención de operadores turísticos internacionales.	Incremento en reservas internacionales realizadas a través del sitio web o aliados globales como TripAdvisor.
		Adaptar los paquetes de senderismo a las preferencias culturales de los turistas extranjero con experiencias personalizadas.	Mejora en las calificaciones y reseñas en plataformas digitales.

Metas Transversales

Aumentar la fidelización de clientes: Implementar programas de lealtad y referidos que fortalezcan la relación con los clientes y aumenten las reservas.

Optimizar la experiencia del cliente: Usar tecnología (como chatbots y reservas online) para mejorar la atención al cliente y personalizar las experiencias.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Desarrollar un sistema de monitoreo interno: Crear un tablero de control con indicadores clave de rendimiento para medir progreso en ventas, satisfacción del cliente y sostenibilidad.

13.5 Planeación Táctica (Plan por Objetivos)

Objetivo General

Posicionar a la agencia como el líder en senderismo en Santander, destacándose por su profesionalismo, sostenibilidad y la calidad de sus experiencias, para atraer turistas nacionales e internacionales. A continuación, se detallan las estrategias tácticas con su respectivo objetivo, meta, indicador, responsable, fechas propuestas para tal fin, metodología y presupuesto.

Figura 36

Plan por objetivos de Andes Colombia

Planeación Táctica								
Actividad	Objetivo	Meta	Indicador	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Metodología	Presupuesto
Crear una identidad visual sólida y reconocida	Diseñar una marca visual que refleje los valores de la agencia y su propuesta de turismo consciente	Desarrollar un logo, manual de marca y estilo gráfico completo	Manual de identidad aprobado y aplicado en medios digitales	Director de marketing	Enero 2025	Marzo 2025	Contratar agencia de diseño, revisar avances periódicos y aprobar versiones finales	6 Millones
Incrementar el tráfico de	Promover el destino	Lanzar 4 campañas	Incremento del	Director de	Julio 2025	Enero 2027	Crear contenido	10 Millones

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

visitantes internacionales en un 30%	en mercados internacionales clave (Europa y Norteamérica)	publicitarias internacionales para 2025 Y 2026	tráfico en el sitio web y reservas realizadas	marketing			dirigido a mercados extranjeros, usar Google Ads y participar en ferias globales.	es
Obtener certificación internacional en sostenibilidad	Cumplir con estándares reconocidos a nivel mundial en turismo sostenible	Obtener certificación Travelife o similar antes de marzo de 2026	Certificación otorgada y promoción como empresa sostenible	Gerente de Operaciones	Julio 2025	Marzo 2026	Contratar consultores, realizar diagnósticos operativos y capacitar al personal.	8 Millones

Análisis detallado de las actividades tácticas

Tabla 17

Análisis detallado de las actividades tácticas

Actividad	Acciones
Crear una identidad visual sólida y reconocida	<p>Realizar un análisis de mercado para identificar tendencias visuales y preferencias del público objetivo.</p> <p>Contratar una agencia de diseño profesional con experiencia en turismo.</p> <p>Desarrollar elementos clave como el logo, paleta de colores, tipografía y manual de estilo.</p> <p>Implementar la nueva identidad visual en todos los canales de comunicación.</p>
Incrementar el tráfico de visitantes internacionales	<p>Identificar los mercados prioritarios (Francia, Alemania, E.E.UU).</p> <p>Crear campañas publicitarias en Google Ads, Instagram y Facebook dirigidas a esos países.</p> <p>Traducir el contenido del sitio web y las promociones a idiomas relevantes.</p> <p>Colaborar con operadores turísticos internacionales para incluir las rutas de senderismo en sus paquetes.</p>

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Obtener certificación internacional en sostenibilidad	<p>Desarrollar un plan de acción para cumplir con los estándares de certificación.</p> <p>Capacitar al personal en prácticas sostenibles.</p> <p>Implementar auditorías periódicas para evaluar el progreso.</p>
--	--

13.6 Planeación Operativa (Matriz WH)

Meta Seleccionada

Figura 37

Matriz WH para Crear una identidad visual sólida y reconocida

Matriz WH						
Qué	Cómo	Cuándo	Quién	Cuánto	Dónde	Para Qué
Diseñar una identidad visual para la empresa	Contratar una agencia especializada en diseño gráfico para desarrollar el logo, manual de marca y estilo gráfico corporativo.	Enero del 2025	Director de Marketing	\$ 6,000,000 COP	Oficinas de la agencia y agencia contratada	Posicionar a la agencia como un referente en el sector turístico y mejorar la percepción de profesionalismo y calidad por parte de los clientes.
Desarrollar materiales promocionales	Crear piezas gráficas y contenido digital alineados con la nueva identidad	Febrero 2025	Agencia de Diseño y Equipo de Marketing		Redes sociales, sitio web, ferias turísticas.	Aumentar el alcance y la interacción de la marca en plataformas digitales y eventos turísticos.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

	visual.				
Implementar la identidad visual	Aplicar el diseño en todos los puntos de contacto con el cliente: redes sociales, sitio web, papelería corporativa y <i>Nota 4. Elaboración propia</i> uniformes.	Marzo 2025	Director de Marketing y Gerente de Operaciones		Canales digitales y puntos de atención al cliente. Generar consistencia en la comunicación visual de la agencia, fortaleciendo la confianza y lealtad de los clientes.
Medir la efectividad de la identidad visual	Realizar encuestas a clientes y analizar métricas de redes sociales y tráfico web para evaluar el impacto del rediseño	Enero 2026	Director de marketing		Plataformas digitales. Ajustar estrategias según los resultados para maximizar la efectividad de la nueva identidad visual

Crear una identidad visual sólida y reconocida, consiste en desarrollar una marca visual que represente los valores de la agencia, sea atractiva para los turistas y destaque en un mercado competitivo.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

13.7 Organismos de Apoyo

13.7.1 Entidades Oficiales de Apoyo

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT)

El MINCIT promueve el turismo sostenible y ofrece financiamiento, capacitaciones y herramientas para mejorar la competitividad de las empresas del sector turístico. En la fase inicial de planeación y desarrollo, el MINCIT puede proveer financiamiento para infraestructura y materiales promocionales. Durante la operación, puede ofrecer capacitación en sostenibilidad y seguridad para los empleados.

Fondo Nacional de Turismo (Fontur)

Fontur financia y apoya proyectos de desarrollo turístico en Colombia. Ofrece recursos para infraestructura, capacitación y marketing, especialmente para empresas que promuevan el turismo de naturaleza y aventura. Fontur es clave en la fase de lanzamiento, con apoyo para promoción nacional e internacional, y en la operación, con recursos para mejorar infraestructura y capacitación en servicio al cliente.

ProColombia

ProColombia se enfoca en promover el turismo internacional en el país y puede ayudar con campañas de marketing en mercados extranjeros, así como con eventos y ferias internacionales de turismo. Durante la expansión internacional, ProColombia puede

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

facilitar la participación en ferias de turismo, mejorar el acceso a mercados internacionales y ayudar en la promoción en países clave de Europa y Norteamérica.

Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX)

Ofrece becas y créditos para capacitación de personal en temas de turismo, sostenibilidad y hospitalidad, ideal para preparar al personal de la agencia en técnicas especializadas. ICETEX puede ser útil en la etapa de operación y expansión, permitiendo que el personal reciba capacitación avanzada en seguridad, sostenibilidad y atención al cliente.

SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)

El SENA ofrece programas de capacitación técnica y certificación en guianza turística, primeros auxilios y gestión ambiental, lo que puede ser fundamental para asegurar que el personal esté altamente capacitado. En la etapa operativa, el SENA puede ofrecer programas de formación y certificación para el equipo de guías y personal administrativo.

13.7.2 Entidades Privadas de Apoyo

Cámara de Comercio de Bucaramanga

La Cámara de Comercio ofrece programas de desarrollo empresarial, asesoría legal y capacitaciones en temas administrativos, financieros y de marketing. En la fase de inicio y operación, la Cámara de Comercio puede proveer capacitación y asesoría en temas

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

administrativos y legales, además de conectar a la agencia con otros actores del sector turístico de Santander.

Bancóldex

Bancóldex ofrece líneas de crédito y financiamiento específicamente para empresas turísticas, especialmente aquellas que promuevan el turismo sostenible. Durante la fase de lanzamiento y operación, Bancóldex puede ofrecer créditos a bajo interés para inversión en infraestructura, compra de equipo y expansión de la agencia.

ONGs Ambientales (WWF, Rainforest Alliance)

Estas ONGs pueden ofrecer asesoría y certificación en prácticas de turismo sostenible, promoviendo estándares ecológicos y buenas prácticas ambientales en el turismo. Durante la fase operativa, las ONGs pueden asesorar y certificar a la agencia en temas de sostenibilidad, lo que mejora la reputación ante turistas interesados en experiencias eco-amigables.

13.7.3 Instituciones Educativas y de Capacitación

Universidad Industrial de Santander (UIS)

La UIS ofrece programas y cursos en turismo, sostenibilidad y administración que pueden ser útiles para capacitar al personal y mejorar las prácticas de la agencia. En la fase de operación y expansión, la UIS puede ayudar a mejorar las competencias del equipo y generar conocimiento aplicado en el manejo del turismo en la región.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

13.8 Estructura Organizacional

Nivel Directivo

Director ejecutivo: Responsable de la dirección general y toma de decisiones estratégicas. Supervisa las operaciones de la agencia y representa a la empresa en alianzas y acuerdos de financiamiento.

Contador: Encargado de la gestión financiera, presupuestos y análisis de rentabilidad. Asegurar la viabilidad económica y el crecimiento del negocio.

Director de marketing y ventas: Responsable de las estrategias de marketing, promoción y ventas. Su rol se centra en posicionar la agencia en el mercado y captar clientes a nivel nacional e internacional.

Nivel Administrativo

El nivel administrativo se encarga de coordinar las actividades operativas para que se realicen de acuerdo con las políticas y estándares establecidos.

Gerente de operaciones: Supervisa las actividades diarias, coordina con los guías de senderismo y gestiona los recursos necesarios para las actividades. Es el enlace entre el nivel directivo y operativo. Planifica y organiza el transporte de los turistas desde y hacia las rutas de senderismo, asegurando la puntualidad y seguridad de los traslados.

Nivel Operativo

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

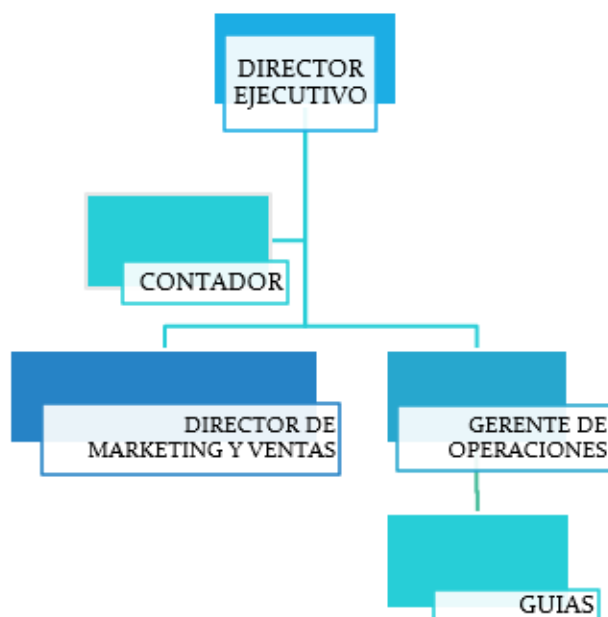
El nivel operativo es responsable de la ejecución de las actividades de senderismo y del soporte directo a los turistas durante los recorridos.

Guías Turísticos: Profesionales capacitados en guianza, primeros auxilios y sostenibilidad, que dirigen los recorridos y garantizan la seguridad de los turistas. También de mantener el equipo de senderismo en óptimas condiciones y verificar que el equipo de seguridad esté listo para cada recorrido. Responsable de la comunicación con los clientes antes y después del recorrido, brindando información, resolviendo dudas y asegurando la satisfacción del cliente.

13.8.1 Organigrama

Figura 38

Organigrama de Andes Colombia



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

13.8.2 Manual de Funciones

Tabla 18

Manual de Funciones de Andes Colombia

I Identificación del Empleo	
Nivel	Directivo
Denominación del Empleo	Director Ejecutivo
Código	001
N° de Cargos	1
Cargo del jefe inmediato	Comité directivo
II Área Funcional	
Dirección General	
III Propósito Principal	
Liderar la planeación estratégica, la toma de decisiones y la gestión integral de la agencia para garantizar la sostenibilidad financiera, el posicionamiento en el mercado turístico y la satisfacción de los clientes.	
IV Descripción de las Funciones Esenciales	
Diseñar y ejecutar la estrategia organizacional alineada con los objetivos del negocio.	
Supervisar y coordinar todas las áreas funcionales de la agencia (operaciones, mercadeo, finanzas, servicio al cliente).	
Representar legal y estratégicamente a la empresa ante aliados y entidades reguladoras.	
Gestionar el presupuesto, garantizando la rentabilidad de las operaciones.	
Fomentar alianzas estratégicas con proveedores, comunidades locales y autoridades turísticas.	
Promover una cultura organizacional enfocada en la excelencia y el cuidado del medio ambiente.	
V Conocimientos Básicos o Esenciales	
Gestión estratégica de empresas turísticas.	

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

<p>Desarrollo sostenible aplicado al turismo de naturaleza. Normatividad turística colombiana. Conocimientos básicos en marketing digital y experiencia del cliente. Gestión de riesgos y sostenibilidad en actividades de aventura.</p>	
VI Competencias Comportamentales	
Comunes	Por Nivel Jerárquico
Comunicación efectiva, trabajo en equipo, orientación al cliente, resolución de problemas.	<p>Liderazgo estratégico: Capacidad para inspirar y guiar al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>Gestión del cambio: Adaptación proactiva a nuevas condiciones de mercado y oportunidades.</p> <p>Toma de decisiones: Evaluar información compleja para determinar soluciones efectivas.</p>
VII Requisitos en Formación Académica	
Formación académica	Experiencia
Profesional en Administración de Empresas Turísticas o áreas afines. Especialización o maestría en Gestión Turística, Desarrollo Sostenible o Administración de Empresas (deseable).	Mínimo 2 años en cargos de liderazgo en el sector turístico, preferiblemente en turismo de naturaleza o agencias de viajes especializadas.

I Identificación del Empleo	
Nivel	Dirección General
Denominación del Empleo	Contador
Código	002
N° de Cargos	1
Cargo del jefe inmediato	Director Ejecutivo
II Área Funcional	
Finanzas y contabilidad	
III Propósito Principal	

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Garantizar el correcto registro, control y análisis de la información financiera de la agencia, asegurando el cumplimiento de las normativas contables y fiscales vigentes, así como la generación de informes que respalden la toma de decisiones estratégicas.	
IV Descripción de las Funciones Esenciales	
Gestionar y registrar todas las operaciones contables y financieras de la empresa.	
Elaborar y presentar estados financieros de acuerdo con los estándares locales e internacionales (NIIF).	
Asegurar el cumplimiento de obligaciones fiscales, incluyendo declaración de impuestos y manejo de nómina.	
Diseñar y supervisar procesos internos de control financiero y auditoría.	
Asesorar a la dirección ejecutiva en la interpretación de resultados financieros para la planificación estratégica.	
Controlar la ejecución del presupuesto, detectando desviaciones y proponiendo ajustes necesarios.	
V Conocimientos Básicos o Esenciales	
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).	
Legislación tributaria colombiana.	
Software de contabilidad y gestión financiera.	
Control presupuestal y análisis financiero.	
Métodos de auditoría interna y externa.	
VI Competencias Comportamentales	
Comunes	Por Nivel Jerárquico
Organización, atención al detalle, trabajo bajo presión, ética profesional.	Orientación a resultados: Capacidad de presentar información financiera precisa y oportuna.
	Pensamiento analítico: Habilidad para interpretar datos y proponer soluciones contables.
	Gestión del tiempo: Priorizar tareas críticas,

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

	garantizando el cumplimiento de plazos fiscales y contables.
VII Requisitos en Formación Académica	
Formación Académica	Experiencia
Profesional en Contaduría Pública. Especialización en Finanzas, Auditoría o Tributación (deseable).	Mínimo 2 años en roles contables, con experiencia específica en manejo de impuestos y elaboración de estados financieros.

I Identificación del Empleo	
Nivel	Dirección General
Denominación del Empleo	Director de Marketing y Ventas
Código	003
N° de Cargos	1
Cargo del jefe inmediato	Director Ejecutivo
II Área Funcional	
Marketing y Ventas	
III Propósito Principal	
Diseñar, implementar y supervisar estrategias de marketing y ventas que posicionen a la agencia como líder en turismo de senderismo en el Cañón del Chicamocha, atrayendo nuevos clientes, fidelizando a los actuales y generando un crecimiento sostenible en ingresos y reputación.	
IV Descripción de las funciones Esenciales	
Diseñar y ejecutar planes de marketing integrales que incluyan estrategias digitales, publicidad tradicional y promoción directa.	
Analizar y segmentar el mercado objetivo, desarrollando campañas personalizadas para captar nuevos clientes.	
Gestionar la presencia digital de la agencia en redes sociales, sitio web y plataformas turísticas.	
Desarrollar y supervisar la estrategia de ventas, incluyendo metas comerciales, propuestas	

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

de valor y alianzas estratégicas.	
Fomentar relaciones con operadores turísticos, hoteles, y comunidades locales para ampliar la red de ventas.	
Monitorear métricas de desempeño (KPIs) y ajustar las estrategias según los resultados.	
V Conocimientos Básicos o Esenciales	
Marketing digital (SEO, SEM, redes sociales, email marketing).	
Gestión de ventas y negociación.	
Tendencias en turismo de aventura y naturaleza.	
Análisis de datos y métricas de rendimiento.	
Comunicación efectiva y estrategias de marca.	
VI Competencias Comportamentales	
Comunes	Por Nivel Jerárquico
Creatividad, orientación al cliente, proactividad, habilidades interpersonales.	Liderazgo comercial: Inspirar y dirigir al equipo de ventas para alcanzar objetivos ambiciosos.
	Innovación: Proponer estrategias novedosas y adaptables según las tendencias del mercado.
	Pensamiento estratégico: Identificar oportunidades de crecimiento en el mercado turístico.
VII Requisitos en formación Académica	
Formación Académica	Experiencia
Profesional en Marketing, Administración de Empresas, Turismo o áreas afines. Especialización o maestría en Marketing Digital, Gestión Comercial o Branding (deseable).	Mínimo 1 año en roles de marketing o ventas, preferiblemente en el sector turístico o empresas de aventura.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

I Identificación del Empleo	
Nivel	Administrativo
Denominación del Empleo	Gerente de Operaciones
Código	004
N° de Cargos	1
Cargo del jefe inmediato	Director Ejecutivo
II Área Funcional	
Operaciones	
III Propósito Principal	
Garantizar la planificación, coordinación y ejecución eficiente de las actividades operativas de la agencia, asegurando la calidad, seguridad y sostenibilidad de las experiencias de senderismo en los caminos reales del Cañón del Chicamocha.	
IV Descripción de las Funciones Esenciales	
<p>Diseñar y supervisar los itinerarios y rutas de senderismo, asegurando estándares de calidad y seguridad.</p> <p>Coordinar con guías turísticos, proveedores locales y personal operativo para garantizar una experiencia de alta calidad para los clientes.</p> <p>Implementar sistemas de gestión de calidad y sostenibilidad en las operaciones.</p> <p>Supervisar el mantenimiento y uso de equipos e infraestructura necesarios para las actividades.</p> <p>Gestionar riesgos operativos, incluyendo planes de contingencia y cumplimiento normativo en turismo de aventura.</p> <p>Monitorear indicadores de desempeño operativo y proponer mejoras continuas en procesos.</p>	
V Conocimientos Básicos o Esenciales	
<p>Logística y planificación operativa en turismo de naturaleza.</p> <p>Normas de seguridad y gestión de riesgos en actividades de aventura.</p> <p>Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001) y sostenibilidad (ISO 14001).</p> <p>Conocimiento de la normativa turística colombiana y primeros auxilios.</p>	

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Manejo de herramientas de planificación y gestión operativa.	
VI Competencias Comportamentales	
Comunes	Por Nivel Jerárquico
Organización, atención al detalle, toma de decisiones, trabajo bajo presión.	Liderazgo operacional: Gestionar equipos y recursos para cumplir objetivos operativos. Resolución de problemas: Proponer soluciones prácticas y rápidas ante imprevistos operativos. Gestión del tiempo: Garantizar que todas las actividades se ejecuten dentro de los tiempos previstos.
VII Requisitos en Formación Académica	
Formación Académica	Experiencia
Profesional en Administración Turística, Ingeniería Industrial, Logística o áreas afines. Especialización en Gestión de Operaciones, Sostenibilidad o Seguridad Industrial (deseable).	Mínimo 2 años en gestión operativa, preferiblemente en empresas de turismo de naturaleza o actividades al aire libre.

I Identificación del Empleo	
Nivel	Operativo
Denominación del Empleo	Guía Turístico
Código	005
N° de Cargos	4
Cargo del jefe inmediato	Gerente de Operaciones
II Área Funcional	
Operaciones y experiencia al cliente	
III Propósito Principal	
Brindar experiencias seguras, enriquecedoras y memorables a los clientes a través de la interpretación cultural, histórica y ambiental del Cañón del Chicamocha, guiando los recorridos de senderismo por los caminos reales y fomentando el respeto por la naturaleza y las comunidades locales.	
IV Descripción de las funciones Esenciales	

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

<p>Planificar y guiar recorridos de senderismo, asegurando la seguridad y satisfacción de los clientes.</p> <p>Interpretar y transmitir información sobre la historia, cultura, geografía y biodiversidad de la región del Cañón del Chicamocha.</p> <p>Actuar como primer respondiente en caso de emergencias, aplicando protocolos de seguridad y primeros auxilios.</p> <p>Fomentar el respeto por el medio ambiente y las comunidades locales, promoviendo prácticas de turismo sostenible.</p> <p>Recoger retroalimentación de los clientes para mejorar las experiencias futuras.</p> <p>Coordinar con el equipo operativo para garantizar el cumplimiento del itinerario y la calidad del servicio.</p>	
V Conocimientos Básicos o Esenciales	
<p>Conocimientos avanzados de historia, geografía y biodiversidad del Cañón del Chicamocha.</p> <p>Técnicas de primeros auxilios y gestión de riesgos en actividades al aire libre.</p> <p>Normativa de turismo de aventura y prácticas de sostenibilidad.</p> <p>Técnicas de interpretación y atención al cliente.</p>	
VI Competencias Comportamentales	
Comunes	Por Nivel Jerárquico
<p>Comunicación efectiva, empatía, orientación al cliente, resolución de problemas.</p>	<p>Capacidad de liderazgo: Guiar y motivar grupos diversos durante los recorridos.</p> <p>Adaptabilidad: Manejar cambios en condiciones climáticas o del entorno de manera eficiente.</p> <p>Atención al detalle: Asegurar la seguridad y el disfrute de los clientes en todo momento.</p>
VII Requisitos en Formación Académica	
Formación Académica	Experiencia
Técnico o Tecnólogo en Turismo, Ecología	Mínimo 2 años guiando grupos en

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

o áreas relacionadas. Certificación como guía profesional de turismo (preferiblemente especializada en turismo de naturaleza y de montaña)	actividades de senderismo o turismo de naturaleza.
--	--

13.9 Aspectos Legales

13.9.1 Constitución Empresa

La agencia de senderismo se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a la flexibilidad que este tipo de sociedad ofrece en términos de administración, autonomía para definir su organización interna y su capacidad de adaptación a las necesidades del negocio. La S.A.S. permite la participación de socios sin necesidad de una estructura administrativa compleja, facilitando la incorporación de nuevos inversionistas en el futuro.

12.9.2 Legislación Vigente Aplicable

Normas Urbanas

La agencia debe cumplir con las normas de uso de suelo y ordenamiento territorial establecidas en la región de San Gil y en las áreas protegidas del Cañón del Chicamocha. Es esencial obtener permisos y autorizaciones municipales y regionales que permitan operar en rutas y caminos naturales, en especial en áreas con restricciones de acceso o control especial.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Normas Ambientales

Dado que la actividad se desarrolla en áreas de alto valor ecológico, es obligatorio cumplir con la legislación ambiental vigente en Colombia, incluyendo:

Ley 99 de 1993: Establece la obligación de proteger los recursos naturales, siendo aplicable a la operación de la agencia por desarrollar actividades en áreas de importancia ecológica.

Resolución 773 de 2008 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial: Regula el turismo de naturaleza y aventura, especificando las condiciones para el desarrollo de actividades de bajo impacto ambiental.

Normas Laborales y de Protección Social

Código sustantivo del trabajo: Regula las relaciones laborales, condiciones de contratación, salarios y beneficios para el personal.

Ley 1562 de 2012: Establece las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, especialmente relevante para el personal operativo (guías) que realiza actividades al aire libre.

Afiliación a seguridad social: Los empleados deben estar afiliados a salud, pensión, riesgos laborales y caja de compensación, asegurando el cumplimiento de los estándares de protección laboral.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

13.9.3 Registro de la Empresa

Registro mercantil ante la cámara de comercio de Bucaramanga: La inscripción en el registro mercantil es obligatoria para todas las empresas que desarrollan actividades comerciales.

Registro nacional de turismo (RNT): Este registro es obligatorio para todas las empresas turísticas en Colombia y permite a la agencia operar legalmente como prestador de servicios turísticos. Este registro es emitido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

13.9.4 Normas Tributarias

Régimen tributario de la S.A.S.: Las S.A.S. deben declarar y pagar impuestos sobre la renta y complementarios, al igual que cualquier otra sociedad comercial en Colombia.

IVA (Impuesto al valor agregado): Dependiendo de los servicios ofrecidos, la agencia puede estar sujeta al IVA. Algunos servicios de turismo pueden estar exentos del IVA, lo que debe verificarse y aplicar según corresponda.

Retención en la fuente: Aplicación de las normas de retención en la fuente en la contratación de proveedores y otros servicios.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

13.9.5 Protección Intelectual

Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC): El nombre y logo de la agencia deben registrarse como marca para proteger su identidad visual y nombre comercial, evitando su uso no autorizado por terceros.

Propiedad intelectual sobre material audiovisual y textual: Todo material de promoción (fotos, videos, descripciones de productos) debe estar protegido por derechos de autor.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

14. Estudio Financiero

14.1 Costos Administrativos

Gastos de Personal

El personal operativo que se ha proyectado para la agencia Andes Colombia es un Director Ejecutivo al cual se le asignó medio tiempo y el otro medio tiempo se desempeña como Gerente de Operaciones. Adicionalmente se contratará un director de marketing y ventas por medio tiempo y el contador que tendrá un contrato de prestación de servicios por un equivalente a 10 días del mes. Todo esto con el fin de optimizar el recurso humano. A continuación, se relaciona la proyección de pagos de estos salarios al mes en el primer año:

Figura 39

Proyección de salarios de personal administrativo

Cargo	Cantidad	Tipo de Contrato	Días laborados	Salario Básico	Riesgos Laborales	Auxilio de Transporte	Prestaciones Sociales	Seguridad Social	Parafiscales	Neto Pagado
Director Ejecutivo	1	C. Indefinido	15	\$ 1.000.000	I	\$ 162.000	\$ 218.000	\$ 210.220	\$ 90.000	\$ 1.680.220
Contador	1	Servicios	10	\$ 1.000.000	I	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000
Director de Marketing y ventas	1	C. Nómina	15	\$ 750.000	I	\$ 162.000	\$ 163.500	\$ 157.665	\$ 67.500	\$ 1.300.665
Gerente de Operaciones	1	C. Nómina	15	\$ 750.000	I	\$ 162.000	\$ 163.500	\$ 157.665	\$ 67.500	\$ 1.300.665
						\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	4			\$ 3.500.000		\$ 486.000	\$ 545.000	\$ 525.550	\$ 225.000	\$ 5.281.550

Gastos de Puesta en Marcha

Para dar inicio a las operaciones se requiere hacer un registro de existencia de la empresa en Cámara de comercio, tramitar ante la alcaldía el certificado de industria y comercio, poner en marcha la planeación estratégica propuesta, capacitar al personal e implementar la página web. Todos estos costos se relacionan en la siguiente tabla:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Figura 40

Gastos pre - operativos de Andes Colombia

Gastos Pre - Operativos	Camara de comercio	1	\$ 300.000	\$ 300.000	
	Certificado de industria y comercio	1	\$ 120.000	\$ 120.000	
	Implementación sitio Web	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	
	Capacitación del personal	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	
	Planeación Estratégica	1	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	

Gastos Anuales de Administración

Los gastos de administración incluyen servicios públicos, uniformes para personal, el valor de la mezcla de mercados, la mano de obra administrativa, los gastos de administrativos, ventas y generales, los cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Figura 41

Gastos anuales de administración

Porcentaje de Incremento Anual	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
	4,0%	4,1%	4,2%	4,3%			
Descripción Detallada de los Rubros		Datos Base para Proyectar		Proyección			
Rubros	Valor Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Mezcla de mercados	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000	\$ 31.200.000	\$ 32.479.200	\$ 33.843.326	\$ 35.298.589	
Servicios publicos incluido internet	\$ 166.667	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.164.000	\$ 4.338.888	\$ 4.525.460	
Uniformes Personal (Guías)	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$ 1.249.200	\$ 1.301.666	\$ 1.357.638	
	\$ -		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	\$ -		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	\$ -		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	\$ -		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Total	\$ 2.716.667	\$ 32.600.000	\$ 36.400.001	\$ 37.892.401	\$ 39.483.881	\$ 41.181.688	

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

4.4.2 Resumen de los Gastos Administrativos, Ventas y Generales.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra administrativa (Proyecto ejecutado en Colombia)	\$ 45.493.290	\$ 47.313.022	\$ 49.252.855	\$ 51.321.475	\$ 53.528.299
Gastos de Administración, Ventas y Generales	\$ 32.600.000	\$ 36.400.001	\$ 37.892.401	\$ 39.483.881	\$ 41.181.688
Total	\$ 78.093.290	\$ 83.713.022	\$ 87.145.256	\$ 90.805.357	\$ 94.709.987

** Si el proyecto se ejecuta fuera del país solo debe estar esta fila diligenciada

Gasto Cargado a la unidad del producto y/o servicio

Producto	Cant.	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ruta Ecoturística La Más Arrecha	\$ 300	45%	\$ 118.323	\$ 121.376	\$ 120.336	\$ 118.853	\$ 116.947
Ruta Ecoturística Ceibas Barrigonas	\$ 240	36%	\$ 118.323	\$ 121.376	\$ 120.336	\$ 118.853	\$ 116.947
Ruta Ecoturística El Camino de Lenguerke	\$ 120	18%	\$ 118.323	\$ 121.376	\$ 120.336	\$ 118.853	\$ 116.947
Total	\$ 660	100%	\$ 354.970	\$ 364.128	\$ 361.007	\$ 356.558	\$ 350.840

14.2 Proyección de Ingresos

Figura 42

Proyección de ingresos a 5 años

Presupuesto Proyección de Ingresos por Ventas

M	BIEN/SERVICIO	PROYECCIÓN DE INGRESOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ruta Ecoturística La Más Arrecha	\$ 174.300.000	\$ 191.250.675	\$ 212.862.001	\$ 240.289.270	\$ 275.083.156
	Ruta Ecoturística Ceibas Barrigonas	\$ 117.600.000	\$ 129.036.600	\$ 143.617.736	\$ 162.122.881	\$ 185.598.274
	Ruta Ecoturística El Camino de Lenguerke	\$ 70.980.000	\$ 77.882.805	\$ 86.683.562	\$ 97.852.739	\$ 112.021.816
	Escriba aquí el nombre de su producto ó servicio 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Total Ingresos	\$ 362.880.000	\$ 398.170.080	\$ 443.163.299	\$ 500.264.890	\$ 572.703.246

En la tabla anterior se registra la proyección de ingresos esperada a 5 años, de acuerdo con el estudio técnico de la agencia.

14.3 Fuentes de Financiación

El proyecto tendrá tres fuentes de financiación repartidas así: 1. Capital propio: 40%; 2. Crédito bancario: 30%; 3. Convocatoria fondo emprender. 30%. A continuación, se detalla el monto del crédito y las amortizaciones proyectadas a 5 años.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Figura 43

Financiación y costo de capital del proyecto

5.6 Financiación y Costo de Capital del Proyecto

Indique la procedencia del capital requerido para dar inicio a su idea de negocios, colocanddo frente a cada fuente de financiamiento el porcentaje de participación que ten

CAPITAL REQUERIDO		\$	99.515.548
PROCEDENCIA DEL CAPITAL	PORCENTAJE	VALLOR	
Capital Propio	40%	\$	39.806.219
Capital de Socios	0%	\$	-
Crédito Bancario	30%	\$	29.854.665
Otro	Convocatoria	30%	\$ 29.854.665
TOTAL		100%	\$ 99.515.548

5.6.1 Amortización del Crédito.

MONTO DEL PRESTAMO	\$	29.854.665
INTERES ANUAL		18%
AÑOS		5
CUOTA FIJA ANUAL	\$	9.546.860

AÑO	SALDO INICIAL	CUOTA FIJA	INERESSES	ABONO A CAPITAL	SALDO FINAL
0					\$ 29.854.665
1	\$ 29.854.665	\$ 9.546.860	\$ 5.373.840	\$ 4.173.021	\$ 25.681.644
2	\$ 25.681.644	\$ 9.546.860	\$ 4.622.696	\$ 4.924.164	\$ 20.757.480
3	\$ 20.757.480	\$ 9.546.860	\$ 3.736.346	\$ 5.810.514	\$ 14.946.966
4	\$ 14.946.966	\$ 9.546.860	\$ 2.690.454	\$ 6.856.406	\$ 8.090.559
5	\$ 8.090.559	\$ 9.546.860	\$ 1.456.301	\$ 8.090.559	-\$ 0

14.4 Formatos Financieros

14.4.1 Flujo de caja proyectado

Figura 44

Flujo de caja proyectado

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

RUBROS	FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DE EFECTIVO						
Ingreso por ventas		\$ 370.944.000	\$ 407.018.304	\$ 453.011.372	\$ 511.381.888	\$ 585.429.985
Valor de Rescate de Activos Fijos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.916.667
Valor de Rescate del Capital de Trabajo	\$ 69.660.884	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos	\$ 29.854.665					
TOTAL INGRESOS	\$ 99.515.548	\$ 370.944.000	\$ 407.018.304	\$ 453.011.372	\$ 511.381.888	\$ 588.346.652
EGRESOS DE EFECTIVO						
Costos de Producción		\$ 259.200.000	\$ 281.698.560	\$ 307.910.611	\$ 338.489.214	\$ 374.226.905
Costos Mezcla de Mercados		\$ 30.000.000	\$ 31.200.000	\$ 32.479.200	\$ 33.843.326	\$ 35.298.589
Gastos Mano de Obra Administrativa		\$ 45.493.290	\$ 47.313.022	\$ 49.252.855	\$ 51.321.475	\$ 53.528.299
Gastos de Administración y Generales		\$ 2.600.000	\$ 5.200.001	\$ 5.413.201	\$ 5.640.555	\$ 5.883.099
Intereses		\$ 5.373.840	\$ 4.622.696	\$ 3.736.346	\$ 2.690.454	\$ 1.456.301
Amortización del Crédito		\$ 4.173.021	\$ 4.924.164	\$ 5.810.514	\$ 6.856.406	\$ 8.090.559
Depreciación		\$ 3.243.333	\$ 3.910.000	\$ 4.510.000	\$ 3.383.333	\$ 2.916.667
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ 346.840.150	\$ 374.958.442	\$ 404.602.727	\$ 438.841.431	\$ 478.483.752
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 24.103.850	\$ 32.059.862	\$ 48.408.645	\$ 72.540.457	\$ 109.862.899
Impuesto de Renta y Complementarios		\$ -	\$ 8.014.965	\$ 12.102.161	\$ 18.135.114	\$ 27.465.725
UTILIDAD NETA		\$ 24.103.850	\$ 24.044.896	\$ 36.306.484	\$ 54.405.343	\$ 82.397.174
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 99.515.548					
Flujo Neto Total	-\$ 99.515.548	\$ 24.103.850	\$ 24.044.896	\$ 36.306.484	\$ 54.405.343	\$ 82.397.174
Mas: Saldo Inicial de Caja		\$ -	\$ 24.103.850	\$ 48.148.746	\$ 84.455.230	\$ 138.860.572
Igual: Saldo Final de Caja		\$ 24.103.850	\$ 48.148.746	\$ 84.455.230	\$ 138.860.572	\$ 221.257.747
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN - PRI	-\$	\$ 75.411.699	\$ 27.262.952	\$ 57.192.277	\$ 196.052.850	\$ 417.310.597
Año de Recuperación de la Inversión Inicial		4				

14.4.2 Balance de inversiones del proyecto y capital de trabajo

Figura 45

Balance de inversiones del proyecto y capital de trabajo

No.	Detalle	Años	Pre - operación		Operación				
			0		1	2	3	4	5
	Programa de Producción		0%		30%	50%	100%	100%	100%
1	Inversión Fija		Valor (\$)		1	2	3	4	5
1.1	Terrenos		\$ 0						
1.2	Maquinaria y Equipo		\$ 0						
1.3	Equipo de Comunicación y Computación		\$ 7.000.000				\$ 3.000.000		\$ 1.000.000
1.4	Muebles y Enseres		\$ 500.000						
1.5	Herramientas - otros		\$ 5.380.000			\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	
1.6	Semovientes - Cultivos		\$ 0						
1.7	Infraestructura y Adecuaciones		\$ 0						
	Sub Total		\$ 12.880.000	\$ -	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	
2	Inversión Diferida		Valor (\$)		1	2	3	4	5
2.1	Gastos Pre - operativos		\$ 30.420.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Sub Total		\$ 30.420.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3	Capital de Trabajo		Valor (\$)		1	2	3	4	5
3.1	Costos de Operación Directa		\$ 43.200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3.2	Gastos de Mano de Obra Administrativa		\$ 7.582.215	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3.3	Gastos de Administración, Ventas y Generales		\$ 5.433.333	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Sub Total		\$ 56.215.548	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

14.5 Indicadores de Viabilidad Financiera

Figura 46

Indicadores de Viabilidad Financiera

Costo de Capital	15%
Valor Actual de la Inversión (VA)	\$ 135.085.757
Valor Presente Neto (VPN)	\$ 35.570.209
Tasa Interna de Retorno (TIR)	26%
Valor Presente Neto de los Ingresos	\$ 1.513.083.165
Valor Presente Neto de los Egresos	\$ 1.339.955.445
Costos - Inversión Inicial	\$ 1.439.470.994
Relacion Beneficio Costo	1,05

Costo de capital: 15%

El costo de capital de la empresa depende de su estructura de financiamiento, es decir de la relación deuda/capital; así como del costo de las diferentes fuentes de financiamiento utilizadas o a utilizarse para ejecutar una inversión. Es decir, que Andes Colombia debe aportar el 15% de la tasa de rendimiento promedio para compensar su financiamiento.

Valor actual de la Inversión: \$135,085,757

El valor actual neto (VAN) es el valor que expresa todos los flujos de efectivo futuros (positivos y negativos) al momento presente para analizar una inversión. un resultado positivo significa que el proyecto o la inversión pueden ser rentables y vale la pena continuar.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Valor Presente Neto: \$35,570,209

El VPN es el valor de los flujos de efectivos proyectados con el descuento al presente. Un valor presente neto positivo tiende a suponer que la operación es rentable.

Tasa Interna de Retorno (TIR): 26%

La TIR es la tasa de rendimiento que iguala los flujos de caja descontados de una inversión con su coste inicial. En este caso, la inversión es viable y se espera que genere beneficios superiores al coste de oportunidad.

Valor Presente Neto de los Ingresos: \$ 1.513.083.165 / Valor Presente Neto de los Egresos: \$ 1.339.955.445

Los ingresos superan a los egresos y hay un margen de ganancia que, aunque no es tan alto como se esperaba, sí es buen indicador porque a la proyección de 5 años hay rentabilidad.

Costos - Inversión Inicial: \$ 1.439.470.994

Es la suma de la inversión inicial: 99, 515,548 más los egresos totales y el costo de capital

Relación Beneficio Costo: 1,05

Al ser un resultado positivo indica que los beneficios superan los costes, por consiguiente, el proyecto debe ser considerado.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

15. Plan Operativo

Tabla 19

Plan Operativo de Andes Colombia

Actividad	Responsable	Tiempo Estimado	Metas a Lograr	Recursos Necesarios
Registro legal de la empresa	Director ejecutivo	1 mes	Obtener permisos legales para operar	Documentación, asesoría legal
Desarrollo del sitio web y redes sociales	Director marketing	de 2 meses	Crear sitio web funcional y perfiles en redes sociales	Desarrollador web, presupuesto de publicidad
Contratación de personal	Gerente operaciones	de 1 mes	Tener guías certificados y personal administrativo	Recursos humanos, contratación de guías y administradores
Adquisición de equipo de senderismo	Gerente de operaciones	de 2 semanas	Adquirir equipo necesario para las rutas	Presupuesto para equipo, proveedores
Establecimiento de alianzas locales	Director ejecutivo	2 meses	Alianzas con hoteles, restaurantes y agencias de viaje	Contactos comerciales, presupuesto para reuniones

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Marketing y promoción de lanzamiento	Director de marketing	de 1 mes (Previo al lanzamiento)	Aumentar la visibilidad de la agencia	la Presupuesto de publicidad, campaña en redes sociales
Capacitación en seguridad y primeros auxilios	Gerente de operaciones	de 1 mes	Entrenar personal en protocolos de seguridad	al Entrenador, materiales de capacitación
Operación inicial de rutas	Todo el equipo	Continua	Ofrecer experiencia senderismo	la Equipo, transporte, guías
Seguimiento y retroalimentación	Todo el equipo	Continua	Recopilar opiniones para mejorar servicio	Sistema de encuestas, contacto con clientes

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Conclusiones y recomendaciones

Se requiere que el gobierno nacional y departamental fortalezca los servicios en salud teniendo en cuenta que el presente proyecto tiene intervención en el área geográfica del Cañón del Chicamocha, lugares poco accesibles y zonas prístinas. Así mismo, es necesario contar con personal capacitado para rescate, logística y prestación de primeros auxilios en áreas remotas.

La presencia significativa de estudiantes y trabajadores independientes sugiere que Andes Colombia podría centrarse en comunicar accesibilidad y flexibilidad. Sin embargo, también existe un nicho importante de empresarios y empleados para desarrollar experiencias más exclusivas o convenientes. Este equilibrio en las ocupaciones permite a la agencia diversificar sus ofertas y ampliar su alcance en diferentes segmentos.

La mayoría de los encuestados (50% y 15% semanalmente) muestra interés activo en el senderismo, lo que confirma un mercado existente con alta probabilidad de engagement. Sin embargo, hay oportunidades significativas para atraer a quienes aún no han practicado esta actividad (15%) o lo hacen con poca frecuencia (15% anual). Esto sugiere que Andes Colombia puede combinar estrategias de fidelización con campañas para ampliar la base de clientes.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

La familiaridad de la mayoría de los encuestados con Santander es un punto fuerte para Andes Colombia, ya que permite dirigirse a un público predispuesto a explorar más a fondo la región. Al mismo tiempo, el segmento que aún no ha visitado ofrece un potencial significativo para campañas de atracción turística. Equilibrar la promoción entre estos dos grupos puede ampliar el alcance y consolidar la reputación de la agencia.

La preferencia masiva por actividades grupales sugiere que Andes Colombia debería centrarse en posicionarse como un facilitador de experiencias colectivas. Sin embargo, es importante no descuidar las experiencias guiadas y autónomas, ya que estos segmentos, aunque más pequeños, buscan servicios diferenciados que pueden contribuir significativamente al prestigio y diversificación de la oferta.

La combinación de motivaciones muestra que Andes Colombia puede atraer a diferentes perfiles mediante experiencias diversificadas. La promoción debe centrarse en los paisajes y la fotografía, con mensajes complementarios que resalten los beneficios físicos, el interés cultural y la posibilidad de superar retos personales. La conexión con la naturaleza puede ser un elemento adicional para enriquecer la oferta.

La preferencia por rutas de dificultad moderada (60%) sugiere que Andes Colombia debe priorizar este nivel como la base de su oferta, asegurándose de que las rutas sean desafiantes pero accesibles para la mayoría. Sin embargo, también hay oportunidades importantes en los niveles avanzado (25%) y fácil (10%), mientras que el nivel extremo (5%) puede posicionarse como un producto exclusivo para atraer a un segmento nicho.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

El Cañón del Chicamocha es valorado principalmente por su biodiversidad, lo que sugiere que Andes Colombia debe priorizar este aspecto en sus propuestas. Además, hay oportunidades en el segmento de caminos históricos y la dificultad del terreno, mientras que la proporción que no conoce el Cañón representa un mercado con alto potencial de crecimiento.

La preferencia abrumadora por el turismo sostenible es una clara señal de que Andes Colombia debe integrar de manera efectiva estas prácticas en su modelo de negocio, no solo para cumplir con las expectativas de los turistas, sino también para aprovechar la tendencia global hacia la sostenibilidad. Esto no solo aumentará la atracción de turistas conscientes, sino que también garantizará una gestión responsable y respetuosa del Cañón del Chicamocha y sus comunidades.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Referencias Bibliográficas

- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). *Producto Interno Bruto Santander 2023*. Bucaramanga. Obtenido de https://www.camaradirecta.com/imagenes/vdo_conexion/cone_e735cf1a5f6c13a952d1fa0aa19753f0882250c7.pdf
- Colombia, C. d. (2020). *funcionpublica.gov.co*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=172558
- De Los Alpes a Los Andes. (2022). *Perfil del Turista Actual y Potencial del Destino Chicamocha*. *Destino Chicamocha*. (s.f.). Obtenido de <https://www.destinochicamocha.com/>
- García Pérez, D., & Acevedo Tarazona, Á. (2023). *Cañón del Chicamocha: una propuesta de patrimonio cultural de la humanidad en el siglo XXI*. Obtenido de *Memorias Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe Colombiano*: <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/memorias/article/view/14211/214421446505>
- Martinez, M. (2019). *wellnessdestiny*. Obtenido de <https://www.wellnessdestiny.org/bienestar-turismo-expansion/>
- Mincit, P. (s.f.). Obtenido de <https://digitalfuentes7.wordpress.com/2024/02/12/en-2023-mas-de-586-millones-de-turistas-visitaron-el-pais-de-la-belleza/>

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Ministerio de Comercio, I. y. (2022). *Plan Sectorial de Turismo 2022-2026*. Obtenido de <https://fontur.com.co/sites/default/files/2024-02/PLAN%20SECTORIAL%20DE%20TURISMO%202022-2026.pdf>

Ministerio de Comercio, I. y. (2024). *GOV.CO*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2023-mas-turistas-visitaron-colombia>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Politica de turismo de Naturaleza*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-de-naturaleza/politica-de-turismo-de-naturaleza/politica-de-turismo-de-naturaleza.pdf.aspx>

Oficina de Estudios Económicos de Santander. (2023). *Perfiles Económicos Departamentales*. Bucaramanga.

ONU Turismo. (1999). *Codigo Etico para el Turismo*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>

ONU Turismo. (2012). II Congreso internacional de ética y turismo de la OMT., (pág. 97). Quito (Ecuador). Obtenido de <https://doi.org/10.18111/9789284415212>

Oviedo Chavez, G. (2015). *Criterios de valoración para la declaratoria del Cañón del Chicamocha como Patrimonio Mundial*. Obtenido de Revista Santander: <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistasantander/article/view/8885>

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA OPERADORA
ESPECIALIZADA EN SENDERISMO

Prosantander. (2022). Bucaramanga. Obtenido de https://prosantander.org/wp-content/uploads/2022/06/03-Prosantander_2022-Infraestructura.pdf

Prosantander. (2022). *Informe desarrollo de Santander*. Bucaramanga.

Proyecto Cañón del Chicamocha Geoparque. (s.f.). Obtenido de <https://proyectos.uis.edu.co/ccg/>

República, L. (30 de junio de 2023). Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/santander-corazon-de-colombia/el-sector-turistico-en-santander-aporta-a-la-economia-700-000-millones-cada-ano-3648207>

Turismo, O. (2020). *unwto.org*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/turismo-rural>

Turismo, O. (2020). *www.unwto.org*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#:~:text=Turismo%20de%20aventura%3A%20El%20turismo,la%20cercan%C3%ADa%20con%20la%20naturaleza>.

Vanguardia Liberal. (febrero de 28 de 2024). Santander se raja en competitividad turística, cayó cinco puestos entre 2022 y 2023. *Vanguardia Liberal*.

Vivas, L. F. (2021). *unab.edu.co*. Obtenido de <https://unab.edu.co/cienciaabierta/el-canon-del-chicamocha-se-prepara-para-ser-un-destino-internacional/>