

PLA DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

**Plan de negocio para la creación de una agencia de viajes turísticos para personas con discapacidad ubicada en la ciudad de Bucaramanga.**

**Edilson Alcides Ruiz Vargas**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial**

**Director**

**Juan Benjamín Duarte Duarte**

**Phd y MSc en Finanzas de Empresa**

**Universidad industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas**

**Escuela de estudios industriales y empresariales**

**2020**

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

### **Dedicatoria**

*Este trabajo es dedicado primero a Dios, en segundo lugar a mis papás, Juan Ruiz López y Luz*

*Marina Vargas, quienes son los principales protagonistas en mi historia, quienes están soportando siempre los problemas, superando todas las dificultades y trabajos, para que su hijo*

*hoy pueda tener un título profesional, un compromiso y un reto que les ha costado mucho trabajo y al que han respondido con mucha gallardía, valentía y humildad, la que siempre los*

*ha caracterizado y los ha hecho las maravillosas personas que son.*

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

**Agradecimientos**

*A Dios, quién guía e ilumina nuestro transcurrir por la vida, permitiendo que todos los proyectos se realicen, por encima de cualquier dificultad.*

*A mi familia, mi hermano Andrey Ruiz, mis papás Juan Ruiz y Marina Vargas, que han hecho posible primero que pueda estar en la universidad y han trabajado toda su vida por apoyarme y buscar que tenga mejores oportunidades, sin importar el trabajo tan grande que esto implique.*

*A mi novia Lizeth Cardozo, quién estuvo siempre para ser un apoyo en el desarrollo del proyecto, por contar siempre con la comprensión de ayudarme y escucharme en los momentos difíciles.*

*A mi director de proyecto Juan Benjamín Duarte, quién me apoyó durante todo el proceso y siempre dispuso de un momento para guiarme, y de quien adquirí bastantes conocimientos que serán muy útiles en mi vida profesional.*

*A la Red Santandereana de Personas con Discapacidad en cabeza del señor Henry Murillo, por estar dispuestos a abrirme las puertas y permitirme aprender tanto de ellos.*

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

**Tabla de contenido**

	Pág.
Introducción .....	21
1. Generalidades del proyecto .....	24
1.1 Título .....	24
1.2 Descripción de la idea de negocio .....	24
1.3 Justificación de la idea de negocio .....	24
2. Objetivos.....	28
2.1 Objetivo General. ....	28
2.2 Objetivos Específicos .....	28
3. Marco de referencia .....	29
3.1 Marco de antecedentes .....	29
3.2 Marco Teórico .....	30
3.2.1 Discapacidad.....	31
3.2.2 Plan de negocios .....	31
3.2.3 Análisis del entorno.....	32
3.2.4 Análisis organizacional.....	33
3.2.5 Estudio de mercados.....	34
3.2.6 Marketing mix. ....	35
3.2.7 Estudio técnico. ....	37

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

3.2.8 Análisis legal.....	37
3.2.9 Análisis financiero.....	38
3.3 Estrategias de apertura del mercado.....	41
3.3.1 Matriz PCI.....	41
3.3.2 Matriz POAM.....	41
3.3.3 Lienzo Canvas.....	42
4. Análisis del entorno.....	43
4.1 Big Data.....	43
4.1.1 Análisis del sector.....	43
4.1.2 Demografía.....	60
4.1.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	62
4.1.4 Plan de Desarrollo Departamental.....	62
4.1.5 Crecimiento Económico.....	63
4.1.6 Polinización cruzada.....	65
4.2 Small Data.....	67
4.2.1 Entrevistas a expertos.....	67
5. Estudio de mercados.....	69
5.1 Investigación de fuentes secundarias.....	69
5.2 Definición del segmento objetivo.....	71
5.3 Entrevistas a usuarios.....	72

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

5.4 Tamaño de la muestra .....	76
5.5 Objetivos estudio de mercados.....	78
5.5.1 Objetivo General.....	78
5.5.2 Objetivos Específicos. ....	78
5.6 Elaboración de Instrumento de medición.....	79
5.6.1 Identificación de Insight. ....	80
5.7. Resultados encuestas .....	81
5.8 Propuesta de valor .....	86
5.9 Estimación de demanda.....	87
5.9.1 Proyección de demanda. ....	88
6. Plan de mercadeo .....	90
6.1 Producto - Cliente.....	90
6.2 Precio – Costo .....	92
6.2.1 Número de competidores.....	93
6.2.2 Tipo de servicio. ....	93
6.2.3 Características de la competencia.....	93
6.3 Plaza – Conveniencia .....	96
6.4 Promoción – Comunicación .....	97
7. Perfil turístico.....	100
8. Estudio técnico.....	102

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

8.1 Estudio de localización.....	102
8.1.1 Selección de factores. ....	102
8.1.2 Valoración de factores.....	103
8.1.3 Descripción de las alternativas. ....	103
8.1.4 Ponderación de Alternativas.....	104
8.1.5 Evaluación de alternativas.....	104
8.2 Mapa de procesos y Juorney Map.....	105
8.3 Capacidad.....	106
8.4 Paquetes turísticos.....	108
8.4.1 Tour Floridablanca - Zapatoca. ....	109
8.4.2 Tour Mesa de los Santos.....	111
8.4.3 Tour Floridablanca.....	113
8.4.4 Tour Páramo – San Gil.....	115
8.4.5 Tour San Gil – Barichara.....	116
8.4.6 Tour Zapatoca.....	118
9. Análisis organizacional.....	119
9.1 Organigrama.....	120
9.2 Descripción de cargos y manual de funciones.....	120
9.3 Estructura salarial.....	121
9.4 Selección del personal.....	122

	10
PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO	
9.5 Capacitación .....	123
10. Análisis legal.....	124
10.1 Constitución de la empresa .....	124
10.2 Aspectos del sector.....	127
10.3 Aspectos de inclusión.....	129
11. Análisis financiero .....	131
11.1 Inversiones .....	131
11.1.1 Inversión Fija.....	131
11.1.2 Gastos Diferidos. ....	131
11.1.3 Inversión total. ....	131
11.2 Fuentes de financiamiento.....	132
11.3 Costos y Gastos .....	132
11.3.1 Gastos de administración y ventas.....	133
11.3.2 Mano de Obra Directa. ....	133
11.3.3 Costos indirectos de fabricación.....	133
11.3.4 Materia Prima. ....	133
11.4 Supuestos de evaluación.....	133
11.5 Políticas de evaluación .....	134
11.6 Precio de venta .....	135
11.7 Estados financieros.....	136

	11
PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO	
11.7.1 Estado de resultados alternativa seleccionada.....	136
11.7.2 Balance general.....	137
11.7.3. Flujo de Caja.....	138
11.8 Indicadores Financieros.....	138
11.9 Análisis de sensibilidad.....	139
12. Análisis estratégico.....	141
12.1 Nombre comercial.....	141
12.2 Eslogan.....	141
12.3 Imagen corporativa.....	141
12.4 Simulación página web.....	142
12.5 Misión.....	143
12.6 Visión.....	143
12.7 Valores corporativos.....	143
12.8 Modelo de negocios.....	144
12.9 Análisis de capacidad interna PCI y del medio POAM.....	144
12.9.1 Matriz PCI.....	145
12.9.2 Matriz POAM.....	145
12.10 Matriz Eric.....	146
13. Conclusiones.....	148
14. Recomendaciones.....	151

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

Referencias Bibliográficas ..... 152

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

**Lista de tablas**

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos .....	23
Tabla 2. Actividades en que presentan dificultad .....	70
Tabla 3. Cantidad de personas con discapacidad mayores de 59 años .....	71
Tabla 4. Cantidad de personas en el área metropolitana de Bucaramanga del segmento seleccionado.....	77
Tabla 5. Cantidad de personas de los estratos 3 al 6.....	77
Tabla 6. Proyección Producto Interno Bruto. ....	89
Tabla 7. Proyección de población.....	89
Tabla 8. Porcentaje de participación en el mercado. ....	89
Tabla 9. Proyección de la demanda. ....	90
Tabla 10. Precios paquetes de un destino .....	95
Tabla 11. Costos de estrategias aplicadas. ....	100
Tabla 12. Cronograma anual.....	107
Tabla 13. Capacidad instalada. ....	108
Tabla 14. Actividades paquete Floridablanca Zapatoca .....	110
Tabla 15. Actividades plan mesa de Los Santos.....	111
Tabla 16. Agenda tour Floridablanca.....	113
Tabla 17. Cuadro de actividades paquetes Páramo – San Gil.....	115
Tabla 18. Programa de actividades tour San Gil – Barichara. ....	116
Tabla 19. Actividades previstas tour Zapatoca.....	118
Tabla 20. Descripción de cargos. ....	120
Tabla 21. Estructura de salarios .....	121

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

Tabla 22. Puntos por cargo y salario pagado .....	122
Tabla 23. Inversión total .....	132
Tabla 24. Precios de venta .....	135
Tabla 25. Resultados evaluación de escenarios.....	136
Tabla 26. Estado de resultados.....	136
Tabla 27. Balance General.....	137
Tabla 28. Flujo de Caja.....	138
Tabla 29. Indicadores de viabilidad.....	139
Tabla 30. Sensibilidad del precio.....	140
Tabla 31. Sensibilidad de cantidades .....	140
Tabla 32. Sensibilidad del transporte.....	140
Tabla 33. Resultados matriz PCI .....	140
Tabla 34. Resultados matriz POAM.....	140

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

**Lista de figuras**

Figura 1. Revistas científicas de turismo consultadas..	47
Figura 2. Exposición de reproducciones en 3D..	50
Figura 3. Centro de turismo sin barreras.....	51
Figura 4. Actividades plan Canopy en la mesa de Ruitoque. ....	53
Figura 5. Precios asignados a las actividades..	54
Figura 6. Valores del transporte por persona. Santander al extremo. /.....	54
Figura 7. Matriz de poder – influencia stakeholders.....	59
Figura 8. Índice de dependencia..	60
Figura 9. Pirámide personas con discapacidad..	61
Figura 10. Guía d participación en el mercado..	88
Figura 11. Herramientas para las personas con discapacidad sensorial.....	98
Figura 12. Matriz de valoración de alternativas.....	104
Figura 13. Mapa de Procesos.....	105
Figura 14. Ruta del cliente Distour Santander. ....	106
Figura 15. Demanda estimada para cada temporada. ....	107
Figura 16. Capacidad diseñada semanal. ....	107
Figura 17. Costos tour Floridablanca – Zapatoca .....	111
Figura 18. Costos relacionados tour Mesa de los Santos.....	113
Figura 19. Costos tour Floridablanca.....	115
Figura 20. Costos tour Páramo – San Gil. ....	116
Figura 21. Costos tour San Gil – Barichara. ....	117
Figura 22. Costos relacionados tour Zapatoca.....	119
Figura 23. Organigrama Distour Santander.....	120

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

Figura 24. Resultado búsqueda en el RUES.. .....	125
Figura 25. Resultado búsqueda en el SIC.. .....	125
Figura 26. Logotipo Distour Santander. ....	142
Figura 27. Lienzo canvas Distour Santander. ....	144
Figura 28. Matriz ERIC Distour Santander. ....	147

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

### **Lista de Apéndices**

**(Ver apéndices adjuntos en el CD)**

Apéndice A. Canvas de las empresas tenidas en cuenta para la polinización cruzada

Apéndice B. Formato de entrevista a expertos

Apéndice C. Recopilación entrevistas a expertos

Apéndice D. Formato entrevista para usuarios

Apéndice E. Formato de preguntas y minuto a minuto grupo foco

Apéndice F. Evidencias grupo foco y entrevistas

Apéndice G. Sábana encuesta para usuarios

Apéndice H. Sábana encuesta para facilitadores

Apéndice I. Formato de encuesta usuarios

Apéndice J. Formato de encuesta facilitador

Apéndice K. Resultados encuestas

Apéndice L. Proyección de demanda

Apéndice M. Precios de la competencia

Apéndice N. Información turística de Santander

Apéndice O. Clasificación de actividades

Apéndice P. Paquetes turísticos

Apéndice Q. Manual de funciones

Apéndice R. Valoración de cargos

Apéndice S. Análisis Financiero

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

Apéndice T. Logotipo y página web

Apéndice U. Matriz PCI

Apéndice V. Matriz POAM

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

### Resumen

**Título:** Plan de negocio para la creación de una agencia de viajes turísticos para personas con discapacidad ubicada en la ciudad de Bucaramanga.<sup>1</sup>

**Autor:** Edilson Alcides Ruiz Vargas.<sup>2</sup>

**Palabras clave:** Turismo, accesibilidad, discapacidad física, discapacidad sensorial, barreras físicas, barreras comunicativas, turismo inclusivo, lengua de señas, lenguaje braille.

#### **Descripción:**

La idea de negocio nace de la necesidad que tienen las personas con discapacidad de disfrutar de servicios diseñados a su medida, entre ellos se encuentran los servicios de turismo, que para el departamento representan una gran fuente de ingresos, esto por la riqueza diversa que tiene Santander en su naturaleza y contenido cultural. Se busca brindar una experiencia de autonomía e inclusión para las personas con discapacidad, contando con las herramientas y recurso humano capacitado, que disminuya las barreras físicas y de comunicación que limitan la libre participación de las personas con discapacidad en la sociedad.

Para el desarrollo del plan de negocio, se realiza un análisis del entorno que permita identificar las condiciones de accesibilidad y adelantos que tiene el sector turístico, un estudio de mercados que permita identificar las necesidades, hábitos y preferencias de las personas con discapacidad, y a partir de este, se diseña un plan de mercadeo enfocado a las variables del marketing mix. A través del perfil turístico y el análisis técnico, se hace una caracterización del perfil turístico del departamento, y respectivamente se elaboran los paquetes o servicios a ofrecer. Se hace un análisis de los requerimientos legales para la constitución y puesta en marcha de la empresa, un análisis y evaluación financiera que permiten identificar la viabilidad del proyecto a través de criterios de decisión VPN y TIR, y finalmente un análisis estratégico donde se identifican oportunidades y amenazas en el sector, y debilidades y fortalezas de la estructura interna y externa de la empresa.

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado.

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte, Ingeniero Industrial, Phd y MSc en Finanzas de Empresa.

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

**Abstract**

**Title:** Business plan for the creation of a tourist travel agency for people with disabilities located in the city of Bucaramanga.<sup>3</sup>

**Author:** Edilson Alcides Ruiz Vargas.<sup>4</sup>

**Key words:** Tourism, Accessibility, physical disability, sensory disability, physical barriers, communication barriers, inclusive tourism, sign language, braille language.

**Description:**

The business idea is born from the need for people with disabilities to enjoy services tailored to their needs, among them we find tourism services, which for the department represent a great source of income, this due to the diverse wealth it has Santander in its nature and cultural content. It seeks to provide an experience of autonomy and inclusion for people with disabilities, with the tools and trained human resources that reduce physical and communication barriers that limit the free participation of people with disabilities in society.

For the development of the business plan, an analysis of the environment is carried out to identify the accessibility conditions and advances that the tourism sector has, a market study that allows identifying the needs, habits and preferences of people with disabilities, and from From this a marketing plan is designed focused on the variables of the marketing mix. Through the tourist profile, the technical analysis, a characterization of the tourist profile of the department is made, and respectively the packages or services to be offered are prepared. An analysis is made of the legal requirements for the constitution and start-up of the company, an analysis and financial evaluation that allow the viability of the project to be identified through VPN and IRR criteria, and finally a strategic analysis where opportunities and threats in the sector, and weaknesses and strengths of the internal and external structure of the company.

---

<sup>3</sup> Bachelor thesis.

<sup>4</sup>Faculty of Engineering Physics - Mechanics. School of Industrial and Business Studies. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte, Industrial Engineer, Phd and MSc in Business Finance.

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

### **Introducción**

Alrededor del mundo se ha creado una amplia gama de actividades, dedicadas a permitir que las personas vivan experiencias únicas. El conocer y explorar partes del mundo forma parte de salir de la rutina, el momento de encontrarse con sus orígenes y de reflexionar. Es un elemento común tener dentro del itinerario tomar un tiempo de descanso, donde el objetivo principal es llegar a un lugar nuevo, explorar, y llenar de buenas experiencias el álbum de los recuerdos.

El desarrollo de algunas actividades exige reunir unas condiciones de estado físico mínimas, buscando conservar la integridad de las personas y permitir que se disfrute al máximo de cada aventura. Para algunas personas esto llena su vida de emoción y alegría; pero, por otro lado, algunas de estas actividades representan para las personas con discapacidad una barrera, que llega a convertirse en una frustración que lo hace sentirse diferente.

Las principales barreras de accesibilidad a las que se ven expuestas las personas con discapacidad, en el momento en que quieren disfrutar de un plan turístico, están sujetas principalmente a las condiciones físicas de los lugares y las herramientas de comunicación, las cuales pueden brindar un ambiente de autonomía o por el contrario de limitación. Por otro lado, el trato de las personas encargadas de guiar el desarrollo de actividades debe tener un lenguaje inclusivo, cuando estos dos aspectos están alineados se genera un ambiente inclusivo, que llena de autonomía a las personas con discapacidad. Esta autonomía, es una característica propia del ser humano, ya que, por naturaleza busca ser independiente, tomar sus propias decisiones. Para una persona perder su autonomía genera una gran frustración y conlleva a una búsqueda de alternativas que le permitan experimentar de nuevo esto que ha perdido.

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

Santander necesita que las empresas del sector turístico reconozcan la importancia de garantizar el disfrute de estas actividades a todas las personas, debido a que, el departamento es uno de los destinos más visitados y cuenta con gran riqueza natural, cultural, arquitectónica y colonial. El estado del turismo inclusivo en el país según el Viceministro de Turismo, Juan Pablo Franky, es que del 70 al 78 por ciento de los encargados de los protocolos de servicios dirigidos a personas con discapacidad, no han oído hablar de que es el turismo accesible. (Carreño, 2019).

Para atender a tal necesidad se elabora un plan de negocio para la constitución de una empresa de turismo, enfocada a brindar un ambiente inclusivo para este grupo de personas, permitiéndoles vivir una experiencia de autonomía en el desarrollo de actividades turísticas, y disfrutar de la riqueza que tiene el departamento de Santander.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**Cumplimiento de Objetivos**

Tabla 1.

*Cumplimiento de objetivos*

<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>
Realizar un análisis del entorno, que permita caracterizar el sector turístico en cuanto a las condiciones económicas y de accesibilidad. Además, conocer características del segmento estudiado en relación con condiciones técnicas.	Capítulo 4
Desarrollar un estudio de mercados que permita identificar características, hábitos, preferencias y demanda potencial de personas con discapacidad hacia los servicios turísticos.	Capítulo 5
Elaborar un plan de mercadeo con las estrategias adecuadas, que permitan establecer y mantener una relación con los clientes y generar un posicionamiento de la empresa, de acuerdo con los resultados del estudio de mercados.	Capítulo 6
Hacer una caracterización del perfil turístico del departamento de Santander, de acuerdo con, la temática y los sitios disponibles. Posteriormente definir la gama de actividades que pueden ser desarrolladas por las personas con discapacidad, obedeciendo a los resultados del estudio de mercados.	Capítulo 7
Por medio de un estudio técnico, determinar la ubicación de la agencia, y definir lo paquetes turísticos de acuerdo con, lo definido en el perfil turístico.	Capítulo 8
A través de un análisis organizacional, definir la estructura organizativa, salarial y el manual de funciones para cada cargo. Que permita tener un buen desempeño en la actividad de la empresa.	Capítulo 9
Hacer un análisis de los requerimientos legales de constitución y puesta en marcha de la empresa, teniendo en cuenta las implicaciones tributarias y condiciones del sector.	Capítulo 10
Realizar un análisis financiero, que permita evaluar la viabilidad de la idea de negocios a través de criterios de decisión VPN y TIR.	Capítulo 11
Realizar un análisis estratégico que permita identificar oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas, para la puesta en marcha de la empresa.	Capítulo 12

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

### **1. Generalidades del proyecto**

#### **1.1 Título**

Plan de negocio para la creación de una agencia de viajes turísticos para personas con discapacidad ubicada en la ciudad de Bucaramanga.

#### **1.2 Descripción de la idea de negocio**

La propuesta de negocio plantea la posibilidad de que las personas con discapacidad tengan acceso a las actividades turísticas, buscando incluirlos como grupo de interés dentro de la sociedad. Esto creando el entorno adecuado, donde se reduzcan la barreras físicas y comunicativas.

#### **1.3 Justificación de la idea de negocio**

En Colombia la llegada de visitantes extranjeros ha registrado un aumento del 150% en los últimos ocho años, esto según el expresidente de la república Juan Manuel Santos Calderón y la ministra de Comercio, Industria y Turismo, María Lorena Gutiérrez, lo que es equivalente a un aumento de 3,9 millones de turistas en el país entre los años 2010 y 2018. (Dinero, 2017). Como evidencia de esto, se tiene el incremento en el ingreso de divisas entre 2010 y 2017, el cual creció 68,2% y generó US\$4.698 millones. (Dinero, 2017). De acuerdo con la Asociación Colombiana de Viajes y Turismo Anato, el gobierno ha brindado mayor importancia al turismo a través de campañas de promoción y de apoyo a los empresarios, (Dinero, 2017), lo que posiciona la actividad turística como un sector estratégico para la economía colombiana en general y, particularmente, para una ciudad en vía de desarrollo como Bucaramanga.

Sin embargo, a pesar de haber presentado estadísticas significativamente buenas del crecimiento del sector, en la actualidad existen segmentos de mercado, como las personas con

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

discapacidad, que no son atendidas de forma idónea, y podrían representar una alta rentabilidad económica. Además, de ser una solución a las problemáticas relacionadas con la importancia y el compromiso que tienen las comunidades y sociedades con aquellas personas a las que no les es posible desarrollar sus actividades de forma convencional. (Minsalud, 2017).

Este segmento está conformado por personas que sufren algún tipo de discapacidad permanente (motrices, sensoriales y mentales), personas mayores de 60 años y discapacitados temporales (mujeres embarazadas, lesiones físicas, causas de accidentes laborales) (Valiente, 2010). La organización Mundial de la Salud ha estimado que existen más de 1.000 millones de personas que poseen algún tipo de discapacidad, lo que es equivalente al 15% de la población mundial. (Organización Mundial de la Salud, 2017). En Colombia las persona con discapacidad alcanzan los 2,7 millones, lo que representa el 6,3% del total de la población, sin embargo, este porcentaje está creciendo constantemente a consecuencia del envejecimiento, el creciente número de enfermedades crónicas a nivel mundial y las altas tasas de accidentes de tránsito y accidentes laborales. (Minsalud, 2017).

Resulta contradictorio que el turismo y el ocio que forman parte de la vida cotidiana de la sociedad, constituyan un derecho al que no toda la población puede acceder, como las personas con discapacidad o los adultos mayores, a los que no les es posible disfrutar de dichas actividades ya que no se cuenta con la infraestructura y el equipamiento que se ajuste a sus necesidades facilitando la accesibilidad, hecho que pone en evidencia que los involucrados como es el estado y los prestadores de servicios turísticos no están preparados para cubrir dichas necesidades y responder a las expectativas correspondientes a su edad y condición social. (Márquez, y otros, s.f)

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

El desarrollo de turismo y de ocio pensado para todos, ofrece actividades apropiadas para cualquier persona sin importar su condición física, social o cultural, ayudando a la plena participación de las personas en la sociedad. (Molina Hoyo & Cánoves Valiente, 2010). A esta concepción amplia e inclusiva, también se le denomina y reconoce como turismo accesible, la cual enmarca prácticas relacionadas con el turismo de salud y de bienestar. (Reportur.co, 2018).

En Colombia, las prácticas relacionadas con el turismo de inclusión, bienestar y salud siguen siendo muy incipientes. Mckinsey & Company identifican que, en el 2008, de los visitantes extranjeros, únicamente el 2,2% corresponde a personas que poseen algún tipo de discapacidad o sufren de algún tipo de enfermedad crónica. De este porcentaje el 1,9% entró en busca de turismo accesible y de bienestar, y el 0,26% con fines de medicina preventiva. Para el 2014, en Colombia se registró 61.700 visitantes de cuatro categorías de servicios. (Puente., 2015). Los usuarios del turismo de salud se cuantifican en 5.400 usuarios, para la categoría de medicina estética y preventiva se registran 4.300 personas y en la categoría de bienestar 52.000 pacientes. (Puente., 2015).

Comparando el número de visitantes de este segmento con el total de turistas que fue de 1.832.098 (ProColombia, 2014), el sector llegó a tener un 2,83% de participación en el mercado. Lo que deja claro que existe una potencial demanda que quiere acceder a servicios de inclusión, pero no una oferta que supla las necesidades de esta población.

Ivonne Arenas Abella, Directora de Marketing y Ventas en Euroaula destaca que “los turistas con movilidad reducida suelen necesitar más servicios y, por tanto, generan un gasto mayor. Además de que viajan acompañados generalmente”. También es frecuente que estas personas dispongan de pensiones, por lo que pueden viajar en cualquier época del año, pudiendo aprovechar

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

las temporadas bajas para compensar la estacionalidad. Demostrando una potencial demanda, que puede generar una gran rentabilidad. (Arenas I. , 2017).

Teniendo en cuenta la información anterior, la relevancia del tema y su proyección, se argumenta la importancia de desarrollar un plan de negocio para la creación de una agencia enfocada a personas con discapacidad, caracterizada por ser accesible a las necesidades de cada cliente, logrando que puedan disfrutar de un viaje hacia un lugar atractivo, lleno de sorpresas y aventuras; garantizando alegría, felicidad y comodidad mediante la estructuración y equipamiento del transporte, los espacios e instalaciones, la atención, entretenimiento, estancia y comunicación.

## **2. Objetivos.**

### **2.1 Objetivo General.**

Formular el plan de negocios para la creación de una agencia de viajes turísticos para personas con discapacidad en la ciudad de Bucaramanga.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Realizar el análisis del entorno interno y externo, que permita identificar oportunidades y amenazas del mercado turístico que afecte el servicio propuesto, para establecer el potencial existente entre el sector turístico y el segmento poblacional de las personas con discapacidad.

Elaborar el estudio de mercados con la finalidad de estimar la demanda e identificar características, necesidades y expectativas de los clientes potenciales.

Definir el perfil turístico del departamento de Santander con el fin de determinar la caracterización de lugares y actividades a ofrecer.

Realizar el análisis técnico de la empresa que permita determinar insumos, procesos, tecnología, infraestructura, localización y seguridad necesaria para garantizar el funcionamiento de la agencia.

Efectuar el análisis organizacional para definir la estructura administrativa de la empresa, determinando cargos, manual de funciones y costos asociados.

Realizar el estudio del marco legal con el fin de identificar los requerimientos para la constitución, definición de la persona jurídica y la normatividad relacionada con las personas con discapacidad.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Realizar la evaluación financiera a partir de criterios de decisión como VPN y TIR partiendo de los flujos de caja libre estimados y de la tasa de descuento del proyecto.

Definir las estrategias comerciales de apertura de la agencia de negocios.

### **3. Marco de referencia**

#### **3.1 Marco de antecedentes**

Martín Gonzales Sierra y Alejandro Arango Dávila desarrollaron un proyecto titulado “plan de negocios para desarrollar el turismo de personas con discapacidad en Colombia”, empresa de mantenimiento creada con la misión de: solucionar las necesidades de residencias y cadenas hoteleras. Buscan desarrollar trabajos pequeños, rápidos y sencillos siempre velando por la necesidad principal de nuestros clientes, la urgencia. (Dávila, 2017). Este mantenimiento está enfocado a crear las condiciones adecuadas para el servicio de personas con discapacidad.

Con base en lo anterior, es preciso tomar en cuenta que, en el desarrollo de un viaje turístico, los sitios de hospedaje son parte fundamental para las personas con discapacidad ya que, necesitan instalaciones cómodas y seguras, que brinden tranquilidad a la persona.

En el proyecto de investigación titulado “Buenas prácticas en turismo accesible. Experiencias desarrolladas a nivel nacional e internacional de empresas turísticas en espacios lúdicos”, investigación hecha por Julia Inés Ruvial, que busca analizar, la seguridad y la accesibilidad de empresas y destinos turísticos, en función de la inclusión y derechos humanos con el fin de mejorar la experiencia del visitante con capacidades restringidas durante el tiempo que destine al turismo. (Ruival, 2016).

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

A través de este estudio, también se realizó una caracterización e incidencia de elementos en parques de atracción, teniendo en cuenta su concepción y clasificación. Junto con una descripción de algunas experiencias en empresas accesibles a nivel internacional, como fueron: Walt Disney World Resort, Sea World Orlando, se estudiaron temas relacionados con programas aplicados a infraestructura. (Ruival, 2016). Esta investigación brinda una visión amplia de las condiciones físicas con que se debe contar para brindar experiencias de diversión a personas con discapacidad.

Un estudio hecho en los Estados Unidos por Aviad A. Israeli titulado “Una investigación preliminar de la importancia de los factores de accesibilidad de los sitios para turistas discapacitados”, en el que se elaboró un modelo de evaluación para la importancia relativa de los factores de accesibilidad, los cuales son significativos en el proceso de revisión de los sitios por parte de personas con discapacidad. En la primera parte se presenta el proceso por el cual una persona con discapacidad evalúa un sitio turístico. La siguiente parte, se enfoca en los factores de accesibilidad y muestra los resultados de un cuestionario aplicado a 50 personas con discapacidad en Israel. (Israeli, 2012). Este documento presenta herramientas importantes que pueden ser usadas a la hora de ofrecer servicios turísticos para este segmento de personas, la visión de un servicio que cuente con las condiciones para ofrecer una experiencia positiva.

### **3.2 Marco Teórico**

En las últimas décadas, el movimiento de las personas con discapacidad, junto con investigadores de las Ciencias Sociales y de la Salud, han identificado la función de las barreras sociales y físicas, lo que llevó a pasar de un “modelo médico a un modelo social” en este último las personas son consideradas discapacitadas por la sociedad. (Organización Mundial de la Salud, 2011).

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**3.2.1 Discapacidad.** En el preámbulo de la CDPD, es considerado como un concepto que evoluciona, también resalta que la discapacidad aparece de la interacción entre personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y el entorno que no permiten su participación plena en la sociedad y hecha en igualdad de condiciones. (Organización Mundial de la Salud, 2011).

Si se define la discapacidad como una interacción, esto significa que la “discapacidad” no es un atributo de la persona. Se puede lograr avances, mejorando la participación social, eliminando las barreras que impiden a las personas con discapacidad desenvolverse en sus labores cotidianas. (Organización Mundial de la Salud, 2011).

**3.2.1.1 Ambiente.** El ambiente en el que una persona vive tiene una enorme repercusión sobre la experiencia y el grado de discapacidad que pueda experimentar. Los ambientes inaccesibles crean discapacidad al generar barreras que impiden una libre participación e interacción con el entorno. (Organización Mundial de la Salud, 2011). A continuación, se presentan algunas situaciones que lo reflejan:

- Una persona sorda que carece de un intérprete de lenguaje de señas.
- Una persona usando una silla de ruedas en un edificio que carece de un ascensor accesible.
- Una persona ciega, usando una computadora que no tiene software para lectura de pantalla.

**3.2.2 Plan de negocios.** Luis Muñiz<sup>24</sup>, autor del libro “Guía práctica para mejorar un plan de negocios”, conceptualiza el plan de negocio como la preparación de un negocio como un conjunto, considerando como partes esenciales la sección administrativa, financiera, mercadotecnia, operaciones y la interacción de cada una de estas con las demás. Un plan de negocio que posea una estructura sólida constituye la base para construir una idea de negocio, permite estimar los

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

recursos necesarios para su puesta en marcha, y determinar las fuentes de financiación para establecer la empresa. (Garcia, 2010).

Según Borello, un plan de negocios constituye un proceso progresivo, debido a que su elaboración sigue una secuencia uniforme, compuesta por etapas que deben ser una cadena lógica del paso anterior. Es un plan de vuelo de la empresa. (Borello, 1994).

**3.2.3 Análisis del entorno.** Para conocer el comportamiento del mercado en que se desarrollará la idea de negocios, se estructura un análisis del micro y el macroentorno. Temas que pueden ser abordados a través de un análisis Small Data y Big Data respectivamente.

**3.2.3.1 Small Data.** Según Lindstrom, esto representa un concepto opuesto a la minería de datos que se hace comúnmente, ya que se investiga a través de tecnología y se analiza de una forma sofisticada por medio de softwares, mientras que el Small Data recurre a encontrar en vivo el detalle y darle un sentido humanizado. Es decir, busca unir el mundo online y offline para conectar las respuestas emocionales de los estímulos generados en lo cotidiano. (Lindstrom, 2016).

**3.2.3.2 Big Data.** Es usado para el manejo de grandes volúmenes de datos, variedad de tipo de datos y velocidad en el análisis de estos. El concepto ha sido aplicado en sectores de la industria como ventas y marketing, manufactura, salud, servicios financieros y smart cities. (Universidad de Antioquia , 2011).

Los usos actuales son en el análisis de grandes volúmenes de datos, dar valor a los datos, integrar diferentes fuentes de datos y el manejo de datos no estructurados. (Universidad de Antioquia , 2011).

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**3.2.3.3 Polinización Cruzada.** Es construir sobre el conocimiento colectivo, de traspasar las fronteras geográficas y de la propia industria para reinventarse y redefinir la forma como se hacen las cosas. Hay que salir del ostracismo sectorial, e investigar las acciones y modelos que están funcionando en otros países, industrias, sectores, costumbres, aceptando que en otras partes u empresas tienen cosas para enseñarnos. (Gómez, 2016). Al encontrar diferentes puntos de vista, ideas de los modelos de negocio existentes en el mundo, se pueden obtener oportunidades de mejora para la propia industria a crear, permitiendo de esta manera tener un foco sobre las herramientas que pueden funcionar. (Gómez D. , 2016).

**3.2.4 Análisis organizacional.** Es una disciplina teórica, metodológica y científica particular referida a un objeto específico: la organización, con el fin de transformar las organizaciones en función de los requerimientos de sus miembros, el trabajo y el contexto externo. Además, busca intervenir en situaciones de conflicto y crisis organizacional en contextos turbulentos. (Jauregui, 2016).

**3.2.4.1 Modelo de sistema organizacional.** El concepto de sistema se refiere, a la caracterización de un ente complejo, conformado por elementos que se relacionan entre sí, que adquieren funciones específicas y comparten los mismos propósitos y objetivos. Dicho sistema se estructura y se sistematiza, se establece una lógica de desarrollo y de autoconstrucción a partir de sí mismo y de su interacción con el medio. (Zabaleta, 2010).

Elementos del sistema organizacional:

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| ✓ Los individuos o personas. | ✓ El entorno o contexto. |
| ✓ Los grupos.                | ✓ La organización.       |
| ✓ La organización.           | ✓ El entorno o contexto. |

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

✓ La historia,

✓ Las interacciones.

**3.2.5 Estudio de mercados.** Según American Marketing Association, en una investigación se vinculada a consumidores, clientes y público a través de información que ayuda a identificar las oportunidades y problemas. Además, generar y evaluar las actividades de marketing, supervisar el desempeño del marketing, y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso. (Malhotra & Naresh, 2004).

**3.2.5.1 Tipo de investigación de mercados.** Dentro de los tipos de investigaciones de mercados los métodos más representativos son:

**3.2.5.1.1 Investigación descriptiva.** Su objetivo principal es definir un problema, este puede ser un segmento de mercado, las debilidades o fortalezas de una compañía o alguna problemática de mercadeo. (Jáuregui, 2001).

En la investigación de tipo descriptivo se prioriza el establecimiento de un “que” y un “donde” sin tener en cuenta el “porque” de esta ocurrencia. Los datos obtenidos de este tipo de investigación son primarios, lo que permite realizar un análisis general y establecer un panorama del problema. (Jáuregui, 2001).

Por medio del estudio descriptivo a una comunidad o grupo de personas, se obtienen características, propiedades, y perfiles de personas. (Danhke, 1989). Se evalúan aspectos relacionados con variables, dimensiones y componentes. En un estudio descriptivo se proponen diferentes aspectos y se reúne información sobre cada una de ellas. (Jáuregui, 2001).

**3.2.5.1.2 Investigación Concluyente.** Procedimentalmente luego de haber realizado una investigación exploratoria se debe realizar una investigación de tipo concluyente, esto le brinda al investigador la herramienta para comprobar las hipótesis propuestas en la fase de la investigación

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

exploratoria, con base en esta información, tener un panorama claro para la toma de decisiones. (Jáuregui, 2001).

*3.2.5.1.3 Investigación casual.* A través de la investigación casual se puede construir una relación de causa y efecto del marketing. El diseño debe estar hecho con la bondad de reducir el error, generar un aumento de la confiabilidad y generar información para realizar conclusiones de la relación causa y efecto, como herramienta para medir la causalidad entre variables. (Universidad Interoamericana para el desarrollo, 2001).

Cuando una serie de variables se representan en conjunto, sus relaciones existentes pueden ser medidas usando una regresión múltiple, y obtener así el comportamiento del fenómeno. (Benassini, 2001).

*3.2.5.1.4 Investigación exploratoria.* Se da de forma anticipada a la investigación de mercados, se busca establecer los lineamientos y parámetros que permitan obtener un estudio completo. El origen de las hipótesis en este tipo de estudio se obtiene del desarrollo de las ideas para esta fase. (Benassini, 2001).

**3.2.6 Marketing mix.** Es necesaria una estrategia de reconocimiento ante el mercado, el cumplimiento de objetivos de mercadeo y ventas, por medio del marketing mix se traza un plan de acción fundamentado en cuatro criterios principales: producto, precio, distribución y Comunicación.

*3.2.6.1 Producto.* Principal variable del marketing mix dado que, abarca los bienes y los servicios. Es el elemento que llena las necesidades del cliente; por tal razón, el producto debe ser diseñado para resolver dichas necesidades. En esta variable se encuentran aspectos como la imagen, el packaging. El presidente de marketing debe tomar decisiones como la gama de

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

productos que se tendrá, las estrategias que hagan diferentes a sus productos, el ciclo de vida y cómo será el lanzamiento de nuevos productos. (Espinosa, 2014).

**3.2.6.2 Precio.** Esta variable determina la unidad de ingreso a una empresa. Para establecer el precio se debe hacer un análisis minucioso de aspectos como el mercado, la competencia y el cliente. La última persona que determina se ha establecido bien el precio es el cliente, pues es la persona que pagará por el valor que le estamos ofreciendo. (Espinosa, 2014).

Para establecer la estrategia se requiere de un gran análisis debido a que todas las variables incluidas en precio se deben trabajar de forma conjunta y deben contar con gran coherencia. La variable precio ayuda a el posicionamiento de una marca, y debe ir acompañada de gran calidad. (Espinosa, 2014).

**3.2.6.3 Distribución.** Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de llevar el producto de su lugar de producción a su lugar de destino. Es conveniente trabajar fuertemente para poner el producto en el lugar y en el tiempo adecuado para el cliente. La distribución de los productos no tendrá una forma estándar de ser repartidos, depende de muchas variables entre ellas incluyendo el mismo producto. En términos del marketing mix, se tocan temas como el manejo de inventarios, el transporte, la localización de puntos de venta y el proceso de pedidos. (Espinosa, 2014).

**3.2.6.4 Comunicación.** Por medio de esta variable se le hace saber al cliente cómo el producto o servicio ofrecido puede satisfacer sus necesidades. Se pueden aplicar diferentes estrategias de comunicación, a través de vía personal, publicidad o marketing directo. La forma en que se disponga de estas herramientas depende de las características del mercado, el tipo de producto y las características del cliente. (Espinosa, 2014).

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**3.2.7 Estudio técnico.** Se determina los tamaños óptimos del lugar de producción a partir de las estimaciones de los recursos y el uso eficiente de los mismos en la producción de un bien o servicio, la localización, instalaciones y organización requeridos. Con el estudio se busca determinar la viabilidad de la propuesta de negocio, y el mejor ajuste a los criterios óptimos. (UNAM, s.f).

El estudio técnico puede definirse como los “recursos que se toman en consideración para desarrollar la producción de un bien o servicio, consiste en crear un esquema óptimo de la función de producción, que utilice adecuadamente los recursos disponibles para obtener el producto o servicio”. (Miranda, 2005). Su función principal es verificar la disponibilidad técnica para fabricar el producto, además de definir la ubicación, los equipos e instalaciones necesarias para el servicio. (Cortés, 2012).

**3.2.8 Análisis legal.** Para la estructuración de un proyecto de inversión productiva primero se debe determinar si legalmente es permitido realizar este tipo de actividad. Es decir, un proyecto desde el punto de vista financiero puede ser rentable, pero desde el legal puede presentar inviabilidad para su puesta en marcha. (Barajas Vázquez, Barrantes Quintero, Romero Marín, Sánchez Ángel , & Sánchez Carvajal, s.f).

La viabilidad legal debe determinar si la ejecución del proyecto es permitida por la legislación del país en donde este se ubica o si por el contrario existen impedimentos para su puesta en marcha, así mismo se deben establecer los parámetros que van a afectar los flujos de caja de forma directa o indirecta. (Barajas Vázquez, Barrantes Quintero, Romero Marín, Sánchez Ángel , & Sánchez Carvajal, s.f)

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**3.2.8.1 Constitución legal.** Cada país posee sus propios requisitos y normativas para la constitución de una empresa, sin embargo, de forma general existen cuatro parámetros principales de clasificación: el número de sus socios, la calidad de los socios, su responsabilidad frente a terceros y sus alcances en el ejercicio mercantil. Es por esto, que desde el principio se debe definir qué tipo de sociedad va a tener la empresa a crear. Algunas de las sociedades son: Sociedades anónimas, Sociedades por acciones simplificadas S.A.S., Sociedades Limitada L.T.D.A, Sociedades Comanditaria y Sociedades Colectivas. (Barajas Vázquez, Barrantes Quintero, Romero Marín, Sánchez Ángel , & Sánchez Carvajal, s.f).

**3.2.9 Análisis financiero.** Proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa ayudando a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones. (Hurtado, 2010).

Existen dos principales fuentes de ingreso, las directas, que provienen de los ingresos de las operaciones del proyecto y las ventas hechas de sus productos y los servicios y las indirectas, que son todos los beneficios que recibe la empresa que no hacen parte de su actividad principal. Así mismo, con fines de valorización se debe construir el flujo de caja libre para el proyecto el cual se obtiene a partir de las cuentas del estado de resultados y combinando algunas del balance general. (Barajas Vázquez, Barrantes Quintero, Romero Marín, Sánchez Ángel , & Sánchez Carvajal, s.f).

**3.2.9.1 VPN.** “Es la suma del valor presente de los flujos de efectivo individuales, es una herramienta que nos permite determinar la viabilidad de una inversión o de un proyecto. Este

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

consiste en restar la cantidad invertida inicialmente con el valor presente de los flujos que se esperan recibir en diferentes periodos del futuro. Así, se puede obtener una previsión incluso a medio-largo plazo”. (Posgrado, 2018)

Para calcular el Valor Presente Neto se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- ✓ Inversión inicial ( $I^0$ ): desembolso que se plantea hacer en el momento. Al ser una inversión aparecerá en negativo en la fórmula.
- ✓ Inversiones durante el proceso: si se realizan nuevas inversiones además de la inicial.
- ✓ Flujos netos de efectivo (F): diferencia entre ingresos y gastos que se prevén a lo largo de la vida útil del proyecto.
- ✓ Tasa de oportunidad (k): también conocida como tasa de descuento, es la rentabilidad mínima que se espera obtener al invertir. Se mide con un porcentaje.
- ✓ Periodo (n): número de periodos que dura el proyecto.

Criterios para tomar la decisión de invertir o no: Si,  $VPN > 0$ , Recomendable;  $VPN = 0$ , Indiferente;  $VPN < 0$ , No recomendable.

**3.2.9.2 TIR.** Permite saber si es viable invertir en un determinado negocio, considerando otras opciones de inversión de menor riesgo. La TIR es un porcentaje que mide la viabilidad de un proyecto o empresa, determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados generados por una inversión. La TIR transforma la rentabilidad de la empresa en un porcentaje o tasa de rentabilidad, el cual es comparable a las tasas de rentabilidad de una inversión de bajo riesgo, y de esta forma permite saber cuál de las alternativas es más rentable. Si la rentabilidad del proyecto es menor, no es conveniente invertir.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

“Para realizar el análisis de viabilidad de la empresa, la tasa de rendimiento interno debe ser comparada con una “tasa mínima de corte”, que representa el costo de oportunidad de la inversión. Se trata de dos porcentajes que pueden ser comparados de forma directa, y el que sea mayor, representará entonces una mayor rentabilidad”. (Torresw, 2016).

De esta forma, se puede realizar una comparación simple entre ambos porcentajes y de acuerdo con esta comparación se determina si el proyecto se debe o no se debe llevar a cabo. El análisis de la TIR es el siguiente, donde  $r$  es el costo de oportunidad:

Si  $TIR < r$  entonces, se rechazará el proyecto.

Si  $TIR > r$  entonces, se aprobará el proyecto.

**3.2.9.3 Flujos de caja libre.** “Una de las variables que miden de mejor forma la capacidad financiera de una empresa es el flujo de caja libre (FCL). Consiste en la cantidad de dinero disponible para cubrir deuda o repartir dividendos, una vez se hayan deducido el pago a proveedores y las compras del activo fijo. Este cálculo sirve para medir la capacidad de un negocio para generar caja independientemente de su estructura financiera”. (Torresw, 2016).

$$\text{Flujo de Caja Libre} = \text{Beneficio Neto} + \text{Amortización} - \text{Inversión en Activos Fijos} - \text{Inversión en NOF (Necesidades operativas de fondos)}.$$

“En el flujo de caja se compara los ingresos y los egresos; con base en esto se puede determinar los momentos en los cuales los aportes de los socios y/o préstamos de los intermediarios financieros son absolutamente necesarios para mantener una posición de caja fija, al menos igual al colchón de efectivo”. (Lorenzana, 2013).

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

### 3.3 Estrategias de apertura del mercado.

**3.3.1 Matriz PCI.** Nos permite medir fortalezas y debilidades de la empresa en función de lo que puede ofrecer el medio externo. Esto compone una forma de hacer un análisis estratégico de una empresa en el que se involucran los factores que pueden afectar su operación corporativa. (Gómez H. S., s.f).

El PCI examina cinco categorías a saber:

- ✓ La Capacidad Directiva
- ✓ La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
- ✓ La Capacidad Financiera
- ✓ La Capacidad Tecnológica (Producción)
- ✓ La Capacidad del Talento Humano

Este análisis ha coarte de la auditoria organizacional, que evalúa fortalezas en el grado AMB para medir el desempeño de la compañía. (Gómez H. S., s.f).

**3.3.2 Matriz POAM.** Es la metodología que permite valorar y también identificar las oportunidades y amenazas potenciales de una compañía. Dependiendo de su importancia e impacto, un grupo de estrategia puede establecer si un factor constituye una oportunidad o una amenaza para la empresa. (Corvo, 2019).

Es importante mantener un examen permanente sobre los factores externos que condicionan o afectan el éxito de una empresa, ya que es un requisito para ejecutar con efectividad la gestión y planeación estratégica de una organización. (Corvo, 2019).

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Los factores políticos, económicos, geográficos, competitivos, tecnológicos y sociales pueden tener un revelador impacto negativo o positivo en una empresa, estos incluyen tanto amenazas como oportunidades y tienen que considerarse en el proceso de gestión y planeación empresarial. (Corvo, 2019).

**3.3.3 Lienzo Canvas.** Como lo define Alexander Osterwalder en su libro *Generación de modelos de negocio (2012)*, “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.” (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Herramienta que permite tener todos los aspectos que determinan la actividad de la empresa en mismo lienzo. Un método por el cual las empresas definir nuevos modelos de negocio o la vinculación con modelos de negocio ya existentes y con éxito. (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Está compuesto por los siguientes nueve módulos:

- ✓ Segmentos de mercado: Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
- ✓ Propuestas de valor: El objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- ✓ Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- ✓ Relaciones con clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- ✓ Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

- ✓ Recursos clave: Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- ✓ Actividades clave
- ✓ Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- ✓ Estructura de costes: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

### 4. Análisis del entorno

Se recopiló la información de fuentes secundarias de bases de datos, revistas científicas, la web, fuentes primarias como entrevistas, y la realización de los análisis Big data, Small data y la polinización cruzada de modelos de negocio.

#### 4.1 Big Data.

**4.1.1 Análisis del sector.** Comprende aspectos relevantes del mercado como son la potencialidad de la demanda, la fuerza de la competencia, la descripción de recursos necesarios e identificación de Stakeholders.

**4.1.1.1 Potencialidad de la demanda.** El turismo accesible viene concebido como una tendencia mundial marcada por las necesidades y las exigencias del mercado actual. Además de esto, representa la oportunidad de ganancias para las organizaciones del sector turístico que han adaptado sus servicios, entornos y medios con que se desarrolla la actividad turística incluyente. (Mincomercio, 2019).

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Con base en cifras preliminares presentadas por la *organización mundial del turismo* en 2013, el movimiento de visitantes en el mundo tuvo un incremento del 5%, representado en 52 millones de personas de 2012 a 2013, con un 53,4% pertenecientes a economías avanzadas y el 46,6% a emergentes. (Ministerio de comercio industria y turismo, 2018). Todos estos visitantes van en busca de nuevas experiencias, el conocimiento de la idiosincrasia de cada una de estas regiones y buscando enriquecer su nivel cultural.

Para el futuro, el tema de la discapacidad será de gran preocupación, pues el número de personas con discapacidad está aumentando; esto como consecuencia de que el envejecimiento se está extendiendo a la población y para los adultos mayores el riesgo de envejecimiento es mayor, otra causa es el aumento de enfermedades de tipo crónico como la diabetes, enfermedades cardiovasculares, trastornos de salud mental y el cáncer. (Organización Mundial de la Salud, 2019).

En una investigación realizada por la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad de Sao Paulo de Brasil, denominada “*Artículos científicos sobre turismo para personas con discapacidad en revistas Iberoamericanas de turismo. Una propuesta de categorización*”, donde el objetivo es la búsqueda de artículos que relacionen puntos de vista acerca de términos de inclusión como la visión de la discapacidad y la accesibilidad, se revisaron 34 revistas obteniendo 20 publicaciones de artículos referentes al tema, para el caso de Colombia se obtuvo un artículo publicado por la Universidad Externado de Colombia. (Ibarra Coronel & Panosso Neto, 2016).

En el artículo “*Turismo y condición de discapacidad visual ¿Un camino hacia la inclusión?*” publicado por la Universidad Externado de Colombia se evaluaron aspectos como el crecimiento

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

que ha tenido la economía gracias al turismo, grupos de personas de la sociedad que se mantienen al margen de la actividad turística, en el que se nombran aspectos como que no todas las personas pueden aprovechar su tiempo libre en actividades turísticas, esto debido a muchos factores como aspectos demográficos, capacidad adquisitiva, el estado físico y mental o pertenecer a las denominadas “poblaciones vulnerables”, en los que se encuentran los niños, las personas mayores y las personas con discapacidad. También se analizan los resultados de un estudio hecho cuyo objetivo fue dirigido a construir un modelo de turismo para personas con discapacidad visual que les permita aprovechar el tiempo libre en actividades ecoturísticas y acercarse a la naturaleza. (Correa J. , 2012).

Dentro del marco del proyecto titulado “*Turismo y discapacidad: propuesta de un modelo para la creación de productos ecoturísticos enfocado a personas con discapacidad visual (aplicado al PNN Chingaza)*”, se aplicó un encuesta a una muestra de 40 personas, apoyado por el Centro Colombiano de Rehabilitación para adultos Ciegos CRAC, ubicado en la ciudad de Bogotá, a través de este cuestionario se buscó caracterizar un perfil de usuario conociendo algunas de sus actividades turísticas, de ocio, y su punto de vista acerca del turismo. (Correa J. , 2012). Al evaluar cómo es la participación de las personas encuestadas en actividades de turismo, los viajes hechos por el 81% de las personas se presenta con una frecuencia de entre una y dos veces al año, y otro grupo de personas que no realizan viajes o actividades turísticas representan el 19% de la muestra, las causas de estos resultados son temas como el poder adquisitivo, el ser necesaria la presencia de un acompañante quien brinde mayor seguridad y comodidad en el desarrollo de actividades. Además, en la recolección de la información se identificaron algunas razones que limita el acceso de las personas con discapacidad al turismo. Un estudio hecho por la Universidad Externado de Colombia en el año 2010, aporta un argumento para reforzar estos hallazgos, resultados

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

enmarcados en la propuesta distrital para Bogotá, titulada “destino turístico accesible: una apuesta de la ciudad para todos”, las categorías de clasificación se distribuyeron así: tipo físico, geográfico, económico, de oferta turística y humano. (Correa J. , 2012).

Los problemas en su orden, describen como primero gran variedad de barreras de tipo físico, las que dificultan el acceso, la dinámica y relación con el entorno, además las condiciones de las estructuras que faciliten el desplazamiento y le brinde autonomía a las personas, el factor económico, los servicios puestos a disposición de las personas con discapacidad deficientes, representados en baja cantidad de productos ajustados a la medida, poca información de los adelantos en propuestas dirigidas a personas con discapacidad desde el sector público o privado. (Correa J. , 2012).

Se realizó un análisis de los efectos que produce en las personas la condición de discapacidad, dentro de estos se identificaron cinco aspectos, que son afectados y estropeados por estar en condición de discapacidad, que son contar con salud, educación, el aspecto económico, el depender de alguien más y la pobreza (Correa J. , 2012).

Los resultados de la investigación relacionada con la búsqueda de los artículos publicados en torno al tema de la inclusión se representan en la figura 1, allí se ilustra la revista consultada, el número de artículos y el país de publicación.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Revista/ fecha	Art.	Revista/ fecha	Art.	Revista/ fecha	Art.
Licere (4/4, 2013)	5 Bra.	Anuario de estudios en turismo. Investigación y extensión (1/1, 2011)	1 Arg.	Revista interamericana de ambiente y turismo (2/2, 2013)	0 Chi.
Turismo. Visão e ação (1/3, 2014)	4 Bra.	Pesquisas em turismo e paisagens cársticas (1/1, 2013)	1 Bra.	Retos turísticos (1/1, 2012)	0 Cub.
Turismo em análise (1/3, 2014)	4 Bra.	Turismo e sociedade (4/4, 2013)	1 Bra.	Investigaciones turísticas (1/1, 2014)	0 Esp.
Cuadernos de turismo (1/2, 2014)	4 Esp.	Revista acadêmica observatório de inovação do turismo (2/2, 2013)	1 Bra.	Revista de economía sociedad, turismo y m. ambiente (1/1, 2012)	0 Esp.
TURyDES (1/2, 2014)	3 Esp.	Gestión turística (2/2, 2012)	1 Chi.	Papers de turismo (1/2, 2014)	0 Esp.
ROTUR. Revista de ocio y turismo (1/1, 2013)	3 Esp.	Anuario turismo y sociedad (1/1, 2013)	1 Col.	Teoría y praxis (1/2, 2014)	0 Mex.
Estudios y perspectivas en turismo (3/4, 2014)	2 Arg.	Revista de análisis turístico (2/2, 2013)	1 Esp.	Periplo sustentable (2/2, 2013)	0 Mex.
Caderno virtual de turismo (1/3, 2014)	2 Bra.	Gran Tour. Revista de investigaciones turísticas (2/2, 2013)	1 Esp.	Tourism & management studies (1/2, 2014)	0 Por.
Revista itinerarium (2/3, 2013)	2 Bra.	Aportes y transferencias, tiempo libre, turismo y recreación (2/2, 2011)	0 Arg.	Revista turismo & desenvolvimento (2/2, 2013)	0 Por.
Revista brasileira de pesquisa em turismo (1/3, 2014)	2 Bra.	Revista electrónica del centro de estudios del conocimiento e innovación empresarial turístico (1/1, 2014)	0 Arg.	Revista de la asociación latinoamericana de carreras universitarias de turismo y hotelería (1/1, 2005)	0 Per.
Estudios turísticos (4/4, 2013)	2 Esp.	Realidad, tendencias y desafíos en turismo (1/1, 2013)	0 Arg.	<b>Rev. con artículos: 20</b> <b>Total de revistas: 34</b> <b>Total de artículos: 43</b>  <b>Organización del último volumen revisado:</b> <b>(Número de publicación/ publicaciones anuales, año).</b>	
Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural (1/4, 2014)	2 Esp.	Cultur. Revista de cultura y turismo (1/3, 2014)	0 Bra.		
Acrónimos: Arg=Argentina; Bra=Brasil; Chi= Chile; Col=Colombia; Esp=España; Mex=México; Per=Perú; Por=Portugal.					

Figura 1. Revistas científicas de turismo consultadas. Adaptado de revista de Turismo y Patrimonio Cultural (2016). Universidad Externado de Colombia. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3401>.

El 2018 fue considerado el año del turismo para Colombia, para este año se registró un ingreso de 3,1 millones de extranjeros, esto un refleja un aumento del 9% respecto al año anterior. Según MinTIC, estos hacen parte de los 4,3 millones de visitantes no residentes, que lograron la cifra récord para el sector en el 2018, esta medida en años anteriores no ha superado los 3,9 millones. (Redacción Economía, 2019).

El tema de turismo accesible en Colombia no ha tenido la relevancia debida, no ha sido proyectada como punto importante en el diseño de servicios, en un estudio hecho por la firma

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Yanhaas y el viceministerio de Comercio, Industria y Turismo, se concluyó que de las empresas enfocadas en servicios turísticos el 70% no ofrecen servicios incluyentes. Adicional a esto, Juan Pablo Franky, Viceministro de Turismo, agregó que del 70% al 78% de los protocolos de servicios para personas con discapacidad no han oído hablar de qué es el turismo accesible. (Carreño, 2019).

Según el DANE, siete de cada cien personas presentan alguna discapacidad, las cifras muestran la oportunidad en el sector turístico para establecer una propuesta de valor enfocada en las personas con discapacidad, además no sólo estas personas requieren atención en la prestación de este servicio, también las mujeres en embarazo, los adultos mayores, y gente con diversidad lingüística y cultural. (Carreño, 2019).

El 19 de febrero de 2019, “el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mintic), el Fondo Nacional del Turismo (Fontur) y la alta consejería Presidencial para la participación de Personas con Discapacidad, presentaron el manual de turismo accesible, diseñado por el Consejo Iberoamericano de Diseño, Cuidad y Construcción Accesible (Cidcca)”. Según el texto *Manual de Turismo Accesible, Turismo para todos*, el MinTIC reconoce que “es el entorno el que debe adaptarse a partir de la planeación, el diseño, el análisis de barreras, la usabilidad, la tecnología, y la innovación, permitiendo que todas las personas accedan, utilicen y evacuen de una manera autónoma, cómoda y segura”. (Carreño, 2019).

De acuerdo con los datos anteriores, la existencia de barreras para acceder a servicios turísticos en nuestro país y en el departamento para las personas con discapacidad, son una realidad que afecta a una población de un gran número de personas, a las cuales se les está vulnerando la posibilidad de disfrutar en plenitud de las actividades de turismo u ocio. Esto constituye una oportunidad para el diseño de una propuesta de valor, que cuente con el entorno adecuado para

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

garantizar las condiciones de inclusión, en el desarrollo de actividades turísticas o de ocio, para las personas con discapacidad.

**4.1.1.2 Fuerza de la competencia.** A nivel mundial el fenómeno de la inclusión para las personas con discapacidad cobra más fuerza, en varios países del mundo se han venido desarrollando proyectos enfocados en aumentar el nivel de inclusión para las personas con discapacidad, algunos de estos proyectos han sido desarrollados en países como: la India, España, Canadá y Japón. Dentro de estos se destacan: “*turismo de patrimonio accesible: buenas prácticas de accesibilidad en la india*”, donde se realizó la adecuación a cuatro de los monumentos más representativos: “qutab Minar (Nueva Delhi), el Fuerte Rojo (Nueva Delhi), el grupo de monumentos de Fatehpur Sikri (Agra) y el Taj Mahal (Agra)”. Para uno de los sitios se desarrolló un proyecto respondiendo a las necesidades particulares, incluidas rampas, y la debida señalización en línea con la accesibilidad. Para la explicación de la señalización se recurrió a la señalización en braille. (Organización Mundial del Turismo, 2016).

“*Exposición de reproducciones en 3D de obras de arte de la colección del museo del prado en España*”, el museo tiene una propuesta que consiste en mostrar de su colección cuatro de los más significativos. Se puede hacer contacto a través de las manos con las imágenes, esto compone una nueva propuesta, cuyo objetivo son las personas con discapacidad visual, tal como se ilustra en la figura 2. Sin embargo, el museo ofrece la experiencia también para personas con ningún problema en su visión, consiste en usar vendas para tapar sus ojos o gafas opacas, en el proyecto se hace uso de la tecnología, innovación, en función del arte y la inclusión, dando un aporte a la concepción de “arte para todos”. (Organización Mundial del Turismo, 2016).

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER



Figura 2. Exposición de reproducciones en 3D. Organización Mundial del Turismo 2016. Turismo para todos: promover la accesibilidad universal. Recuperado de <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/goodpracticesintheaccessibletourismsupplychaines20162web>.

*“Todos somos criaturas de aire libre: plan de inclusión de los parques de Alberta, Canadá”*, a través del programa “ Push to Open Nature”, su principal objetivo es buscar dar inclusión a las personas con discapacidad y sus acompañantes, las discapacidades tenidas en cuenta son de tipo físico, visual, de aprendizaje, emocional, mental y temporal, por medio de mejoras en el acceso, incentivar la participación, ampliar la oferta para personas con discapacidad, la participación al aire libre con grupos de entrenamiento, compartir información, incentivar la comunicación buscando mejorar la sensibilidad en temas de inclusión en los parques naturales, son aplicados los objetivos del plan de inclusión diseñado para los parques de Alberta. (Organización Mundial del Turismo, 2016).

*“Centro de turismo sin barreras, región de Ise- Shima, prefectura de mie (Japón)”*, es el primer centro creado en Japón para los turistas con discapacidad, presta los servicios de asesoría en cuanto al alojamiento, a los turistas con discapacidad les presenta excursiones turísticas, también para personas mayores y los familiares. Su persona jurídica es sin ánimo de lucro, su fuente de financiamiento es el gobierno, administraciones locales, asociaciones turísticas locales, algunas

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

donaciones y de colaboraciones hechas por las visitas. El objetivo de iniciación de este proyecto por parte de las personas con discapacidad fue crear una experiencia que esté al alcance de todos, crearon actividades para personas en sillas de ruedas como son los mapas de senderos; presentar información accesible para todos en la web; actividades deportivas como el piragüismo, vela, maratones y ciclismo; asesoramiento en la preparación de habitaciones accesibles a hostales japoneses; actividades de sensibilización en escuelas; seminarios para el sector turístico local y alquiler de sillas de ruedas en la zona. (Organización Mundial del Turismo, 2016).en la figura 3, se presenta una visión amplia de los espacios disponibles para el desarrollo de las actividades mencionadas.



*Figura 3.* Centro de turismo sin barreras. Organización Mundial del Turismo 2016. Turismo para todos: promover la accesibilidad universal. Recuperado de <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/goodpracticesintheaccessibletourismupplychaines20162web.pdf>

“*Recursos en línea de viajes accesibles*”, Lonely Planet, Australia, la propuesta de valor parte de la premisa: “la información es la primera barrera que impide viajar a muchas personas con discapacidad”, además de destinos ajustados a cada necesidad, proveedores y lugares, dentro de los servicios se encuentran bases de datos que contienen información acerca de accesibilidad,

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

algunas de estas fuentes de información incluyen miles de lugares para visitar y establecimientos. La red Europea de Turismo Accesible (ENAT), ha colaborado en la elaboración de esta guía de usuario. Con esta red se busca cubrir los vacíos de información y llegar a las personas con discapacidad. (Organización Mundial del Turismo, 2016).

*“T- Guide: guiar a visitantes con dificultades de aprendizaje”*, nació con el ánimo de formar profesionales con las capacidades de ofrecer servicios integrales en cuanto a el reconocimiento de costumbre y patrimonio de una cultura. (Organización Mundial del Turismo, 2016).

En Colombia, en Santa Marta justo al frente de la playa Bello Horizonte, se lanzó la primera pasarela especial para que las personas con discapacidad o personas adultas puedan llegar a la playa sin contratiempos. Tal como lo expresó Jairo Clopatofsky “Es la primera vez que un hotel privado en Colombia va a obtener lo que se denomina una bandera azul”; Este mismo explicó que la bandera azul son 33 recomendaciones y requisitos para poder acceder a un permiso de esta envergadura a nivel internacional. (Diario el informador, 2019).

El turismo en Santander ha venido siendo potencializado, a través de proyectos impulsados por la Gobernación y la Alcaldía Municipal; dentro de estos se destaca la construcción del Ecoparque Cerro del Santísimo, ubicado en Floridablanca Santander, inaugurado el 20 de Julio de 2015. Así mismo, las empresas Santandereanas se mantienen a la vanguardia, actualizando sus planes turísticos incluyendo éstas reestructuraciones, las empresas activas en el sector y sus propuestas están consolidadas así: Santander al Extremo, es una empresa Santandereana con operación nacional, ofrece planes a regiones de Colombia como: eje cafetero, Santander, Antioquía (Medellín-Hacienda Nápoles, Medellín- ciudad de la eterna primavera), Tolú Coveñas, Boyacá remanso de paz, Cartagena, Santa Marta. Para Santander encontramos planes como: canopy en la

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

mesa de Ruitoque, city tour y parque cerro el Santísimo, parapente en la mesa de Ruitoque, Parque Nacional del Chicamocha, quédate en Santander, San Gil de aventura full day, Tour San Gil – Barichara – Curití, Zapatoca historias naturales y vino. (Santander al Extremo, 2019).

Las actividades del plan, precios asignados a las actividades, y los valores del transporte, se relacionan en las figuras 4,5, y 6 respectivamente, lo que permite tener un panorama más claro del brochure de la empresa Santander al Extremo.

<b>CANOPY PAQUETE N. 1</b>	
<b>Ubicación</b>	km 2 de la Mesa de Ruitoque a 30 minutos del casco urbano de Bucaramanga.
<b>Descripción del recorrido</b>	Recorrido total 5 estaciones: <b>Escalar en muro, escalera, cable doble, cable vuelo y rapel en árbol.</b> Recorrido total dura 45 minutos.
<b>CANOPY PAQUETE N. 2</b>	
<b>Ubicación</b>	km 2 de la Mesa de Ruitoque a 30 minutos del casco urbano de Bucaramanga.
<b>Descripción del recorrido</b>	Recorrido total 7 estaciones: <b>Escalar en muro, puente tibetano, telaraña, cable vuelo 35 mts, cable doble, paso tarzan, rapel en el árbol.</b> Recorrido total dura 1 hora.
<b>CANOPY PAQUETE N. 3</b>	
<b>Ubicación</b>	km 2 de la Mesa de Ruitoque a 30 minutos del casco urbano de Bucaramanga.
<b>Descripción del recorrido</b>	Recorrido total 9 estaciones: <b>Escalar en muro, telaraña, cable vuelo 35 mts, cable doble, paso tarzan, paso frontal, cable vuelo 35 mts, rapel en árbol y tiro con arco.</b> Recorrido total dura 1 ½ horas.
<b>CONDICIONES GENERALES DEL SERVICIO</b>	
<b>Días de servicio</b>	Lunes a Viernes mínimo 4 personas. Sábados, Domingos y festivos a partir de 1 pasajero.
<b>Horarios</b>	Desde las 9:00 am hasta las 3:00 pm.
<b>Incluye</b>	Equipo de seguridad, charla de inducción, instructor especializado. Tarjeta de asistencia extrema.
<b>Edad mínima</b>	9 años en adelante.
<b>Condiciones de reserva</b>	Mínimo con 48 horas días hábiles; 24 horas fines de semana.

Figura 4. Actividades plan Canopy en la mesa de Ruitoque. Santander al Extremo. (2019). Planes turísticos. Recuperado de <https://www.santanderalextremo.com/>.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

DESCRIPCION	1 - 4	5 - 7	8 - 12	13 - 18	19 - 25
<b>UNA SOLA ACTIVIDAD (In - Out)</b>	<b>72.000</b>	<b>110.000</b>	<b>150.000</b>	<b>160.000</b>	<b>215.000</b>
<b>COMBINANDO DOS ACTIVIDADES (4 horas)</b>	<b>144.000</b>	<b>215.000</b>	<b>295.000</b>	<b>320.000</b>	<b>430.000</b>
<b>COMBINADOS TRES ACTIVIDADES (5 horas)</b>	<b>180.000</b>	<b>270.000</b>	<b>370.000</b>	<b>400.000</b>	<b>540.000</b>

Figura 5. Precios asignados a las actividades. Santander al Extremo. (2019). Planes turísticos. Recuperado de <https://www.santanderalextremo.com/>.

TARIFA POR PERSONA – SIN TRANSPORTE							
DESCRIPCION	1	2	3	4	5 – 7	8 - 10	11 - 12
<b>OPCION N.1</b> (5 actividades)	<b>120.000</b>	<b>60.000</b>	<b>45.000</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>
<b>OPCION N.2</b> (7 actividades)	<b>160.000</b>	<b>80.000</b>	<b>60.000</b>	<b>53.000</b>	<b>53.000</b>	<b>53.000</b>	<b>53.000</b>
<b>OPCION N.3</b> (9 actividades)	<b>200.000</b>	<b>100.000</b>	<b>67.000</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>

Figura 6. Valores del transporte por persona. Santander al extremo. (2019). Planes turísticos. Recuperado de <https://www.santanderalextremo.com/>.

El plan City tour y parque Cerro del Santísimo trae incluido tour por Bucaramanga la conocida ciudad “Bonita”, Girón considerado monumento nacional, y Floridablanca (ciudad dulce, pueblo patrimonio de Colombia), las tarifas del paquete están entre \$ 20.000 y \$ 65. 000. Parapente en la mesa de Ruitoque, sobrevuelo en uno de los mejores voladeros de Colombia en el que la pista de despegue es la misma de aterrizaje, los precios van desde \$ 72.000 hasta \$ 130.000. Parque Nacional del Chicamocha, conocer el mercado campesino de la Mesa de los Santos, doble trayecto en teleférico, manejan tarifas desde \$ 45.000 (niños), hasta \$ 119.000 (adultos). (Santander al Extremo, 2019). Quédate en Santander 3N – 4D, incluye visita al santísimo, recorrido a Parque nacional Chicamocha, San Gil, Curití, Barichara; Los precios van desde \$ 561.000 hasta \$ 955. 000. Plan San Gil de Aventura- Full Day, se desarrollan actividades como rafting, visita a lugares como el río Fonce, parque Gallineral y cueva del indio; sus tarifas son en promedio de \$214.000. Tour de pueblitos: San Gil, Barichara, Curití, sus precios son \$ 30.000 el mínimo y \$ 99.000 el más alto. Zapatoca “pueblito del clima de seda, visita a lugares emblemáticos como La Casa del Quijote y/o Museo Cosmos, viñedos Sierra Morena, las tarifas consideradas van desde \$ 30.000

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

hasta \$ 130.000, niños y adultos en su orden respectivo. En el diseño de los planes se consideran algunas restricciones, estas son: personas con problemas cardiacos o de columna, cirugías recientes (mínimo tres meses), mujeres en estado de embarazo, personas con más de 120 kilos. (Santander al Extremo, 2019).

Dentro de la recolección de información, se investigó si las empresas caracterizadas anteriormente evidenciaban tener servicios inclusivos para las personas con discapacidad haciendo contacto a través de sus páginas web y llamada telefónica, luego de establecer contacto con cada una de las empresas, sólo una respondió a la necesidad planteada, esta fue la empresa Santander al Extremo se posee la capacidad de ajustarse a las necesidades del cliente, es decir, dependiendo la discapacidad que posea la persona y el interés en términos de turismo, se diseña el plan. (Santander al Extremo, 2019).

Universal de Turismo, los servicios ofrecidos por la empresa están estructurados así: una oferta internacional, que cuenta con planes a México, con un enfoque clásico, colonial, visitas a Cancún. Europa, cuenta con: Europa con estilo, Europa siempre, Europa con estilo, Europa para todos y pequeña Europa. Paquetes de todo un poquito con visitas a países como: Egipto, Medio oriente, Turquía, Dubái, China, Emiratos Árabes, Jerusalén, Atenas, Países Bálticos, Sudáfrica. Planes Nacionales, sitios como: Tolú Coveñas, Boyacá, Guajira, Triángulo Cafetero, Medellín, Cartagena, Tayrona, Santa Marta, Islas San Bernardo, Santuario. El entorno regional clasificado dependiendo del tipo de alojamiento, se encuentran actividades de turismo en pueblos como: Bucaramanga, San Gil, Guadalupe, con variedad de temáticas entre ellas Santander de paso, pobleando Santander, de paso por San Gil, Zapatoca clima de seda y descubriendo Santander. (Universal de Turismo, 2019).

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Las tarifas establecidas en general para cada uno de los planes ya mencionados están conformadas así: el portal 1N/2D \$ 250.000, visitando Santander 3N/4D desde \$ 680.000 hasta \$ 3'030.000 para adultos, me voy para la bonita 1N/2D desde \$ 330.000 hasta \$ 1'110.000 adultos, termales el raizón 1N/2D tarifa por persona \$ 220.000, paseando por Santander 5N/6N desde \$ 950.000 hasta \$ 3'300.000 para los adultos, Guadalupe – Suata – Oiba 1N/2D con tarifas de \$ 250.000 para adultos, puebliando por Santander 4N/5D con precios desde \$ 920.000 hasta \$ 2'800.000, Zapatoca “clima de seda” 1N/2D con una tarifa de \$ 300.000 por persona, de paso por San Gil 2N/3D con tarifa de \$ 700.000 por persona, San Gil una 1N/2D con precios desde \$ 250.000 hasta \$ 400.000 por persona, vuelo el globo 1N/2D con una tarifa por persona de \$ 330.000, Vuela y sumérgete en Charalá 2N/3D tarifa por persona de \$ 450.000. (Universal de Turismo, 2019).

Viajes Otur, empresa Santandereana ubicada en Bucaramanga Santander que ofrece planes turísticos con destinos nacionales o internacionales, países de operación como Argentina, Colombia, Ecuador, Panamá, Perú, Venezuela, México, ciudades del mundo, Roma, Israel, Dubái y Turquía. En Santander municipios como San Gil, donde se desarrollarán actividades de Trekking<sup>5</sup>, torrentismo, canyoning<sup>6</sup>, rafting (canotaje), visita al a Mesa de los Santos, y el Cañon del Chicamocha. Las tarifas oscilan entre \$ 189.000 y \$ 379.000. (Viajes Otur, 2019).

Agencia de viajes Viajando.com, su propuesta viene compuesta por planes nacionales y también internacionales, para Santander se encuentran Panachi – acuaparque, Mesa de los Santos Panachí con una tarifa promedio de \$ 159.000 por persona, San Gil – Barichara – Guane con un costo del

---

<sup>5</sup>Trekking está definido en el diccionario de la real academia de la lengua el desarrollo de caminatas por un entorno natural y abierto con fines recreativos, 2019.

<sup>6</sup> Según John Aldana experto en Cayoning, esto consiste en descender por un cañón y pasar por posos y cascadas, 2018.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

paquete promedio de \$ 207.000 por persona para el paquete privado y de \$ 172.000 el paquete regular. (Viajando.com, 2019).

Se encuentran más empresas en el entorno de Santander como Agencia de viajes Cruzando fronteras, Agencia de viajes Horizonte, National travel viajes & turismo, Agencia de viajes Ventur, algunas de estas se constituyeron y todas están relacionadas con el turismo ofreciendo planes que incluye los hospedajes, el transporte y reservas en los sitios turísticos de los sitios de destino, también algunas realizan gestiones de Visa y pasaporte, ya que, tienen un enfoque internacional en cuanto a sus servicios, todas cuentan con planes a destinos internacionales.

Dentro de esta caracterización se presentaron algunos proyectos internacionales, desarrollados en torno a la inclusión para las personas con discapacidad en la actividades de turismo, el diseño adecuado del entorno buscando generar una buena experiencia con el servicio, también como en el entorno nacional y local, la vinculación de las empresas del sector turístico no se ha enfocado en este grupo de personas, para así atender las necesidades en cuanto al desarrollo de actividades de turismo u ocio, por el contrario algunas establecen como restricción para acceder a sus servicios el padecer alguna limitación física. El foco de estas ha sido llevar sus servicios y propuestas a otros lugares del mundo, sin pensar en ampliar directamente su mercado hacia la inclusión.

**4.1.1.3 Recursos.** Para la constitución de la agencia de turismo *Distour Santander*, se considerará un punto de venta y atención al público ubicado en la ciudad de Bucaramanga, dotado de un equipo procesador en el que se almacene y se maneje las bases de datos de la empresa, lo concerniente a la contratación de transporte, reservas para lugares turísticos de municipios cercanos a Bucaramanga, centros de atención médica y ambulancias que ofrezcan sus servicios las 24 horas.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

El transporte a los lugares de destino se hará de forma terrestre, estableciendo convenios con empresas como Copetran, Berlinas, Confort Express, plantilla de profesionales que estén en la capacidad de atender una emergencia, y de brindar el acompañamiento debido garantizando el desarrollo de las actividades del cliente sin ninguna complicación, los restaurantes que estén en las condiciones de suministrar lo menús para cada uno de los clientes dependiendo la necesidad.

La mayor parte de los recursos que serán necesarios para la prestación de los servicios provendrán de aliados estratégicos, como empresas transportadoras de la región, servicios de ambulancia, profesionales de la salud, guías, restaurantes y hoteles. Para tener un panorama más claro en relación con los aliados estratégicos, a continuación, se ilustra el cuadro de stakeholders para la empresa.

**4.1.1.4 Identificación de Stakeholders.** S1: Empresas de transporte: empresas Santandereanas, que manejen rutas hacia los pueblos cercanos a Bucaramanga, cuyas flotas manejen alto confort.

S2: Guías turísticos: personas con conocimientos de la cultura e idiosincrasia de Bucaramanga, y los pueblos turísticos cercanos como San Gil, Curití, Los Santos, Betas, Pinchote y Charalá.

S3: Hoteles: que posean la flexibilidad de adecuar las condiciones de hospedaje a los requerimientos del cliente en estado de discapacidad.

S4: Restaurantes: con la capacidad de hacer la recepción varios pedidos, con características de preparación diferente cada uno.

S5: Hospitales y centros de salud: ubicados en Bucaramanga o en los pueblos que sean incluidos en los paquetes, con el fin de tener un sistema de respuesta ante una eventual emergencia.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

S6: Empresas de ambulancias: servicio de primeros auxilios, pronta respuesta para atender y llevar al afecto prontamente a un centro de atención.

S7: Museos: dedicados a conservar la identidad de las regiones, su idiosincrasia.

S8: Personas con discapacidad: de estratos 3, 4, 5, 6, mayores de 12 años.

S9: Gobierno: al lanzar programas de inclusión, dirigidos a las personas con discapacidad.

### 4.1.1.4.1 Matriz de poder – influencia de los stakeholders

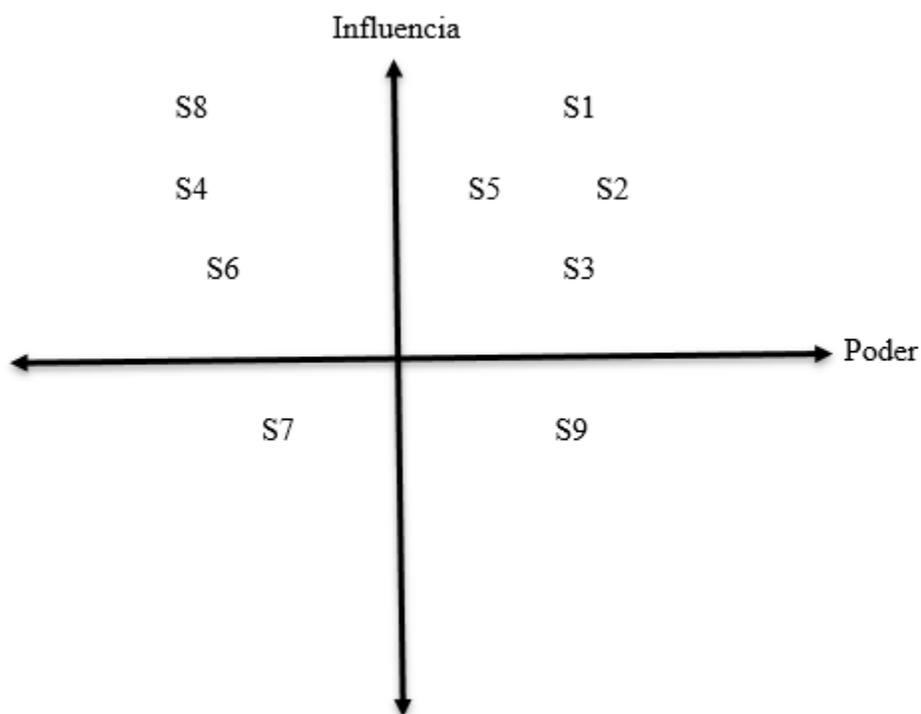


Figura 7. Matriz de poder – influencia stakeholders.

En la figura 7, se clasifica prioritariamente cada uno de los aliados, dependiendo la incidencia que pueden tener en la organización, quiénes deben conocer la propuesta para influenciar el proyecto, y quiénes pueden detener el avance de este o dar apalancamiento.

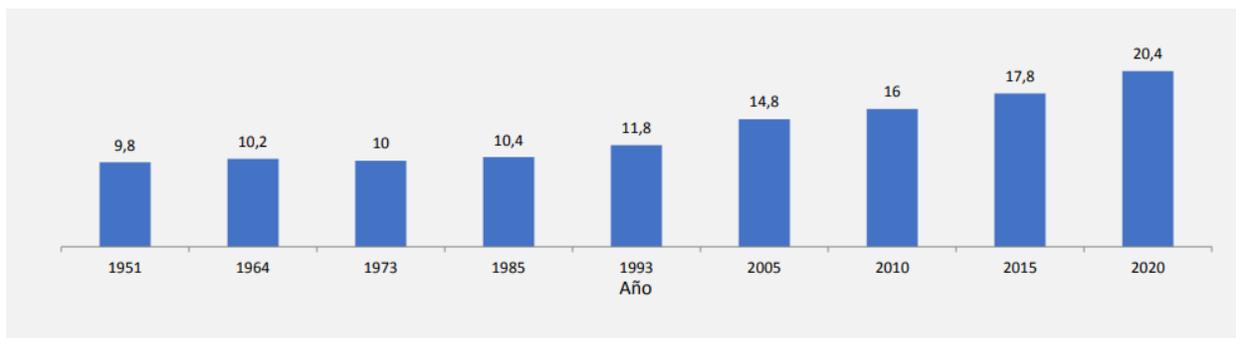
## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**4.1.1.5 Forma de financiación.** Para la puesta en marcha de la empresa una de las fuentes de financiación será las ventas de los paquetes ya que este tipo de servicio será ofrecido en preventa y, de ser necesario, con fuente secundaria como un banco o socios.

**4.1.2 Demografía.** Describe características de la población, distribución poblacional, comportamientos característicos y genera un panorama global de los cambios futuros que puede tener la población a través de estadísticos que proyecten comportamientos.

En el país la cantidad de personas con discapacidad según el censo hecho por el DANE en el 2005 fue de 2'624.898 personas, para este mismo año los resultados del censo arrojaron un nivel de población total de 42'888.592 personas, de esta cantidad un 4,8% que equivale a 129.748 residían en Santander, lo que coloca al departamento en el sexto puesto de los departamentos con mayor número de personas con discapacidad. ( Uribe Caputi & Ormiga Sánchez, 2012).

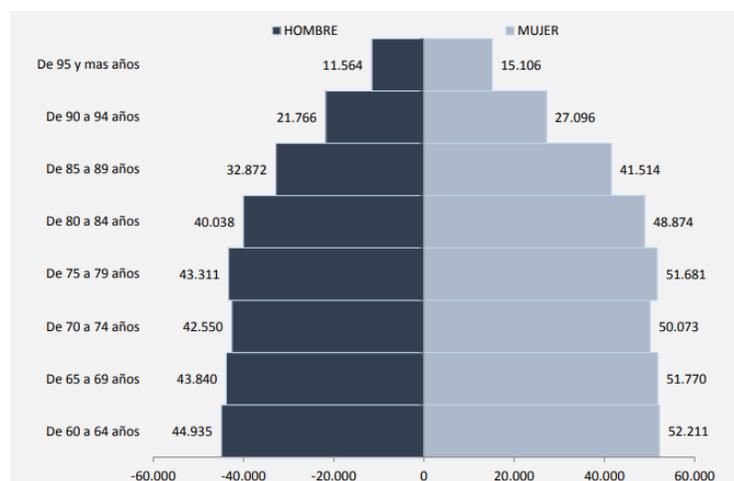
En la figura 8, se presenta el índice de dependencia de las personas mayores de 59 años, y se estima que la relación para el 2020 será que, por 100 personas económicamente activas, existirán 20 personas con edades superiores a los 59 años. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018).



*Figura 8.* Índice de dependencia. Adaptado de DANE (2018). Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/sala-situacion-envejecimiento-2018.pdf>.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

En la figura 9, se presenta la estructura piramidal de las personas con discapacidad mayores de 60 años en el país registradas en censo del 2018.



*Figura 9.* Pirámide personas con discapacidad. Adaptado de DANE (2019). Personas mayores de 60 años. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/sala-situacion-envejecimiento-2018.pdf>.

De los resultados arrojados por el censo del 2018, se evidencia un aumento de la cantidad de hombres del 0,2%, para la población de mujeres una disminución del 0,2%, los índices de envejecimiento para las edades de 60 y 65 años de 58,6% y 40,4% respectivamente y la concentración de personas en las cabeceras municipales, los centros poblados y las zonas rurales respetivamente de 77,04%; 7,08%; y 15,88%. (DANE, 2018).

Las porciones de población en función de la edad está determinada así: la porción de la población nacional entre las edades 14 y 28 años es del 26,1%, para el rango de edades entre los 18 y 26 es del 16%, la población mayor de los 65 años y con signos de envejecimiento es del 9,1%, y la porción de mujeres el 51,2%. (DANE, 2018).

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**4.1.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible.** Se considera el impacto y a la contribución al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. Los objetivos junto con las metas son los siguientes:

**Objetivo 8.** “*Contribución con el trabajo decente y el crecimiento económico*”, contribuyendo con lo propuesto por el Gobierno Nacional en la meta 8.5, con la que busca lograr para el 2030, que todas la mujeres, hombres, jóvenes y personas con discapacidad, puedan tener la remuneración equivalente al trabajo realizado, vinculando en el personal a personas con discapacidad como guías turísticos. La meta 8,9 desarrollar un turismo enfocado a desarrollar sostenibilidad que cree puestos de trabajo, que incentive la cultura. (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

**Objetivo 10.** “*Reducción de las desigualdades*”, contribuyendo con lo propuesto en la meta 10.2, abriendo la posibilidad para las personas con discapacidad a desarrollar libremente actividades de turismo. (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

**Objetivo 15.** “*Vida de ecosistemas terrestres*”, aportando al cumplimiento de la meta 15.1 a través del uso responsable de los lugares como ecosistemas, humedales, ríos, que sean considerados en las actividades de turismo a desarrollar en cada paquete. (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

**4.1.4 Plan de Desarrollo Departamental.** Los retos asumidos por parte de la Gobernación de Santander para las personas con discapacidad son superar las altas tasas de desempleo y consecuentemente los bajos ingresos económicos, oportunidades en cuanto a ayudas técnicas, mejorar la accesibilidad, abrir programas de formación formal, lograr tener inclusión laboral, mejorar la atención del sistema de salud logrando que sea oportuna y especializada, desarrollar una política de educación que sea inclusiva, eliminar la baja cobertura que se tiene en la

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

habilitación y rehabilitación de niñas, niños y jóvenes, cubrir la carencia de una política pública y consolidada y vincular a las organizaciones de personas con discapacidad con las organizaciones gubernamentales. (Gobernación de Santander, 2016).

Dentro de la política pública se decide incluir los siguientes aspectos, realizar primero una actualización de los avances existentes en materia de inclusión, realizar una caracterización de la población, fortalecimiento de los medios de comunicación en los grupos intersectoriales, aumentar la participación en actividades relacionadas con la inclusión, partiendo de 3.500 cupos que se tienen en la actualidad. (Gobernación de Santander, 2016).

### **4.1.5 Crecimiento Económico.**

**4.1.5.1 Crecimiento Económico de Colombia.** Para los próximos cuatro años se espera que el crecimiento económico del país sea del 4,1% aproximadamente, con un crecimiento del PIB al 2022 del 4,5%, también se espera que la tasa de desempleo descienda a 7,9% y la pobreza de estar en un 27% a un 21%. (Portal web DNP, 2019).

Las prioridades para el Plan de Desarrollo Nacional para los años del 2018 al 2022, es buscar estimular la reactivación de la economía, transformar el aparato productivo, la formalización laboral, la transformación digital y propiciar la productividad, así lo anunció la directora del *Departamento Nacional de Planeación* (DNP), Gloria alonso.(Alonso, 2019).

En estimaciones realizadas por el Banco Mundial calcula un crecimiento para Colombia del 3,5%, valor que lo posiciona por encima del crecimiento estimado para América Latina proyectado en un 1,75 y el crecimiento mundial estimado en un 2,6. (Portal web DNP, 2019).

Para los sectores productivos se pronostica de la siguiente manera un 4,5% para el sector financiero del país, la minería se estima un crecimiento del 3,9%, la administración pública un

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

3,7%, y las actividades profesionales un 3,5%, el sector de la construcción tendrá una disminución del 0,5%, y las actividades relacionadas con inmobiliarias presentarán un crecimiento del 2,4%. (Potafolio, 2019).

**4.1.5.2 Crecimiento Económico de Santander.** Pasado el primer trimestre del año se registra un crecimiento en las exportaciones de un 13,8% en función del año anterior, apoyados por productos como lo son el café, los petroquímicos, que representan un 88,6% del total de las exportaciones. A excepción del petróleo y sus derivados, el departamento logró en materia de exportación el valor de 77 millones de dólares, representando un incremento de 14,7%, teniendo como líder la exportación de maquinaria industrial para la manipulación de alimentos. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019).

De acuerdo con los registros nacionales en Santander existen 1.741 entidades involucradas en la prestación de servicios turísticos, hasta el mes de abril del 2019. A abril de 2019 se registró un aumento del 11,7% respecto del año anterior, de la cantidad de personas que usa transporte aéreo, sin embargo, el transporte terrestre viene ganando dominio como medio de transporte. Estos datos son obtenidos de una encuesta aplicada a 414 grupos de turistas. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019).

Entre los años 2013 y el 2018, se presentó un aumento del 9,5% en el número de visitantes extranjeros con destino Santander, lo que representa un 2,5% menos que el registro Nacional. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019).

La ocupación hotelera de abril del 2018 a abril de 2019 registra una disminución del 12%, y en estudio hecho a través de una encuesta se registra que el 50,5% de las personas encuestadas

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

prefieren usar alojamientos diferentes a los hoteles y las posadas turísticas, con un predominio de las casas de familiares y amigos. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019).

**4.1.6 Polinización cruzada.** Con el fin de identificar patrones de competitividad, se analiza el modelo de negocios de 14 empresas líderes en el mercado, las empresas estudiadas son:

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| ✓ Walt Disney.       | ✓ McDonald's.     |
| ✓ Expedia Group.     | ✓ Despegar.com.   |
| ✓ Google.            | ✓ Facebook.       |
| ✓ Johnson & Johnson. | ✓ Hoteles Hilton. |
| ✓ Starbucks.         | ✓ Hotelbeds.      |
| ✓ Fedex.             | ✓ Apple.          |
| ✓ Amazon.            | ✓ Airbnb          |

La estructura de modelo de negocios usado para la polinización ha sido reevaluada por el laboratorio de innovación de la Universidad Industrial de Santander Semiosis Lab, apoyados en la metodología del modelo de negocio de emprendimiento disciplinado del profesor del MIT, Bill Aulet (2015), y el lienzo Canvas del libro de Osterwalder, con el fin de realizar un ejercicio de inteligencia de negocios<sup>7</sup> en el que se tengan en cuenta los aspectos más relevantes de las empresas exitosas del mundo. De la combinación de estos dos modelos se obtienen siete bloques que componen el modelo usado para la polinización.

1. Propósito.

2. Usuarios.

---

<sup>7</sup> Inteligencia de negocios es una herramienta bajo la cual diferentes tipos de organizaciones pueden soportar la toma de decisiones basadas en información precisa y oportuna; garantizando la generación del conocimiento necesario que permita escoger la alternativa que sea más conveniente para el éxito de la empresa. Alveiro Alfonso Rosado. (2010). Universidad Tecnológica de Pereira.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

3. Creación de valor.
4. Ventajas competitivas.
5. Modelo de ingresos.
6. Alianzas estratégicas.
7. Actividades claves.

En el apéndice A, se encuentran los modelos de negocios de cada una de las empresas estudiadas junto con el modelo final que contiene los criterios y patrones de innovación, representando los aspectos de competitividad e innovación, que incorporan una oportunidad de innovación para nuevos modelos de negocio. De cada uno de los segmentos obtenidos de la polinización, los aspectos que representan una oportunidad son los siguientes:

**Propósito:** entregar valor y satisfacer al cliente.

**Usuarios:** personas de todo el mundo interesadas en vivir experiencias.

**Creación de valor:** comodidad del cliente, servicios personalizados, accesibilidad y uso de la tecnología.

**Ventajas competitivas:** equipo de liderazgo, innovación y calidad.

**Modelo de ingresos:** ventas de sus servicios.

**Alianzas estratégicas:** grandes corporaciones, redes sociales, inversionistas y empresas de tecnologías.

**Actividades claves:** selección de personal, servicio al cliente, responsabilidad social empresarial e innovación.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

### 4.2 Small Data

Para la comprensión de los comportamientos de usuario, se realizan entrevistas semiestructuradas a expertos que permitan el conocimiento de las barreras de accesibilidad de las personas con discapacidad, el formato está disponible en el apéndice B.

El número de entrevistas hechas fue de 5, en las que se extrajeron características y opiniones acerca de la inclusión, la accesibilidad y experiencias turísticas.

**4.2.1 Entrevistas a expertos.** En una entrevista hecha al señor Henry Murilo Salazar, licenciado en lengua castellana y comunicación en la Universidad de Pamplona, administrador público ESAP, coordinador del subgrupo de atención a las personas con discapacidad, adscrito a la Secretaria de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga, promotor de lectura y escritura personas ciegas Instituto Municipal de Cultura, Coordinador red Santandereana de personas con discapacidad REDES, delegado ante el comité de la ONU y usuario de silla de ruedas. La ampliación de los aspectos que se mencionan a continuación está disponible en el apéndice C.

- Se debe establecer diferencia entre el concepto de personas en estado de discapacidad, situación de discapacidad y personas con discapacidad. La primera hace alusión a una condición temporal, el segundo término está relacionado con la estructura y el tercer término, hace parte del modelo humanitario de las Naciones Unidas, donde se define que las personas con discapacidad son aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales. (Salazar, 2019).
- El concepto evoluciona de inválidos, minusválidos, discapacitados y personas con discapacidad.
- Existen dos enfoques, el modelo médico y el modelo humanitario.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

- La discapacidad se refleja cuando el entorno no genera las condiciones adecuadas.
- EL principio de la dignidad inherente, consignada en la convención sobre los derechos de las personas con discapacidad.
- De turismo accesible no existe nada.
- Se debe establecer la diferencia entre las personas que actúan como cuidadores y los facilitadores.
- El término correcto es deficiencia, que genera la discapacidad.
- Al hablar de discapacidad física se deben abordar temas como: accesibilidad, diseño universal y enfoque diferencial.

Entrevista al señor Luis Francisco Corzo Rojas, actualmente se desempeña como asesor en la Secretaría de desarrollo de Floridablanca, desarrollo social, Apoyo de componentes de discapacidad, bachiller, talleres de formación, dicho al hecho por nuestros derechos, posee discapacidad visual (ceguera total), en entrevista hecha en su oficina en la gobernación se recolectaron conceptos importantes relacionados con los tipos de discapacidad y generalidades de los mismos, la ampliación de estos se pueden encontrar en el apéndice C. (Rojas, 2019) .

- El ministerio de salud reconoce seis categorías de discapacidad. Discapacidad física, sensorial, psicosocial, huérfanas o raras (huesos de cristal), piel mariposa, el mutismo y múltiple (dos categorías diferentes).
- Para el desarrollo de actividades turísticas existen barreras de tipo arquitectónico (discapacidad física), barreras de comunicación para la persona ciega.
- Para las personas con discapacidad intelectual existen procesos de habilitación y rehabilitación.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Entrevista al señor Leonardo Enrique Días Suarez, Arquitecto con master en accesibilidad para Smart city y docente de la Universidad Santo Tomas de Bucaramanga, quien menciona tres la articulación, que debe ser vista desde tres puntos de vista, los derechos, el elemento diferencial, y territorial, en el primer punto se vincula al estado quien está en la obligación de garantizar los derechos y el acceso al turismo, el componente diferencial, donde deben intervenir todos los puntos de vista, el aspecto territorial, el espacio debe garantizar a todas las personas el acceso. Se resalta el hecho de que según la ley 1618 de 2013, que para un lapso de diez años se debe garantizar al menos el 80% de la accesibilidad para las personas con discapacidad. (Suarez, 2019).

### **5. Estudio de mercados**

Comprende la interacción y estudio de comportamientos, hábitos y preferencias de las personas con discapacidad en cuanto a los servicios turísticos.

#### **5.1 Investigación de fuentes secundarias**

Se consideran datos estadísticos y de caracterización de la población que permitan definir el segmento de mercados para realizar el estudio de fuentes primarias para la obtención de información, por medio de encuestas, entrevistas semiestructuradas y grupos foco.

Con información obtenida del informe preliminar del censo del 2018, se extraen datos como la cantidad de personas con discapacidad mayores de 59 años, equivalente a 638.594 personas equivalente al 45% de la población de personas con discapacidad, se afirma que, para las personas mayores de 80 años, por cada 100, 34 son personas con discapacidad. El número de personas mayores de 59 años con discapacidad para Santander es de 39.504 personas con discapacidad. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018).

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

En la tabla 2, se muestra la cantidad de personas de acuerdo con la clasificación dada por el DANE, de las actividades diarias en las que puede presentar dificultad.

Tabla 2.

*Actividades en que presentan dificultad*

<b>Actividades diarias</b>	<b>Número de personas</b>
Caminar, correr, saltar	389.881
Percibir la luz, distinguir objetos o personas a pesar de usar lentes o gafas	212.180
Desplazarse en trechos cortos por problemas respiratorios o del corazón.	206.173
Pensar, memorizar	187.162
Llevar, mover, utilizar objetos con las manos	141.667
Cambiar y mantener las posiciones del cuerpo	136.547
Oír, aun con aparatos especializados	91.927
Hablar y comunicarse	72.338
Masticar, tragar, asimilar y transformar los alimentos	69.776
Retener o expulsar la orina, tener relaciones sexuales, tener hijos	63.776
Alimentarse, asearse y vestirse por sí mismo	62.596
Relacionarse con las demás personas y el entorno	58.855
Mantener piel, uñas y cabellos sanos	29.815
Distinguir sabores u olores	13.626

Nota. Cantidad de personas mayores de 59 años con discapacidad, según las actividades diarias en las que presenta dificultad. Adaptado de “Aspectos sociodemográficos censo DANE”. Minsalud 2018.

Para el censo del 2018, el DANE consideró como factores de clasificación para las personas con discapacidad mayores de 59 años, las alteraciones permanentes, en la tabla 3 se ilustran los valores encontrados.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Tabla 3.

*Cantidad de personas con discapacidad mayores de 59 años*

<b>Alteraciones permanentes</b>	<b>Número de personas</b>
El movimiento del cuerpo, manos, brazos y piernas.	381.920
Los ojos	282.923
El sistema nervioso.	221.736
El sistema cardiorrespiratorio y las defensas.	212.235
Los oídos.	129.962
La digestión, el metabolismo, las hormonas.	97.996
La voz y el habla	64.905
El sistema genital y reproductivo	57.990
La piel	26.270
Los demás órganos de los sentidos (olfato, tacto y gusto).	18.380

Nota. Cantidad de personas mayores de 59 años con discapacidad, según la alteración permanente. Adaptado de “Aspectos sociodemográficos censo DANE”. Minsalud 2018.

En el departamento, los municipios que registran el mayor número de personas con discapacidad son Bucaramanga con 9.345, Barrancabermeja con 8.530 y Floridablanca 5.085 personas, por otro la prevalencia de personas con discapacidad se encuentra en los municipios de Guadalupe, San Miguel, Albania, Hato, Güepsa, que representan el 14%, 12,4%, 12,2%, 11,7% y 11% respectivamente. (Gobernación de Santander, 2016).

## **5.2 Definición del segmento objetivo**

De acuerdo con la información recolectada de expertos, se seleccionan las personas con discapacidad física y sensoriales de los estratos 3,4,5, y 6, con edades entre los 15 y los 80 años. Para la discapacidad física encontramos los usuarios de silla de ruedas, lesiones medulares,

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

amputados, usuarios de muletas, personas de talla baja, bastones de apoyo, personas con osteoporosis o huesos de cristal. Para las discapacidades sensoriales encontramos, las personas ciegas, con baja visión, las personas sordas, e hipoacúsicos, esta clasificación ofrece un componente médico y el manejo por la Organización de las Naciones Unidas, consignado en la “convención sobre los derechos de las personas con discapacidad”. (ONU, 2006).

Teniendo en cuenta que los estratos con mayor poder adquisitivo son el 4, 5 y 6 y que las personas de estrato 3 tienen el poder adquisitivo de la clase media y cuentan con las condiciones económicas necesarias para adquirir un paquete turístico. Se toman estos estratos del segmento definido para Distour Santander. (El Tiempo, 2019).

Los rangos de edades fueron validados con los expertos a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, documentadas en el ítem, 7.2.2 nombrado entrevistas a expertos. Y de acuerdo con la Immaculada Armadans, profesora de psicología social de Universidad de Barcelona, las personas mayores de 65 años y jubilados de hoy en día son muy diferentes a los de hace veinte y treinta años, gracias a que han tenido formación universitaria han cogido mayor gusto al turismo porque en sus trabajos han viajado mucho más. (Rodríguez, 2014).

### **5.3 Entrevistas a usuarios**

A través de entrevistas semiestructuradas aplicadas al señor Néstor Arenas, Henry Murillo Salazar, Leonardo Enrique Días Suarez, y Luis Francisco Corzo Rojas personas con discapacidad, de las cuales tres son usuarios de sillas de ruedas y uno de ellos una persona con ceguera total, se recolectan opiniones acerca de sus experiencias turísticas y comportamientos que tienen como potenciales usuarios de *Distour Santander*, en el apéndice D, se encuentra el formato de entrevista aplicado. A continuación, se menciona la información recolectada.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Opiniones relacionadas con la inclusión:

- ✓ Las empresas y entidades del extranjero cuentan con buenos espacios de inclusión.
- ✓ Colombia ha avanzado en términos de inclusión.
- ✓ El estado de avance para Bucaramanga en cuanto al trato y el lenguaje inclusivo, hay muchos aspectos por mejorar.

De la entrevista realizada al señor Luis Francisco Rojas, quien presenta ceguera total, se consolida una lista de aspectos y opiniones relacionadas con el turismo en Santander, estas son:

- ✓ En sus vacaciones le gusta realizar caminatas, siempre con el apoyo de otra persona.
- ✓ En sus tiempos libres suele escuchar radio, leer libros escritos en braille, escribir textos también en braille, asesorías, salir a la plaza con su familia a mercar los domingos, asistir a los festivales de música campesina.
- ✓ Se considera una persona emprendedora.
- ✓ No ha tenido experiencias turísticas.
- ✓ Se mencionan aspectos que deben ser mejorados como la accesibilidad, norma factorial de turismo para los municipios, mapas accesibles, medios accesibles.
- ✓ Para que el servicio se considere totalmente accesible debe buscar eliminar la barrera económica.

Los aspectos recopilados en la entrevista aplicada al señor Henry Murillo, quien es usuario de silla de ruedas, son los siguientes:

- ✓ Se tiene la concepción de que las personas con discapacidad no tienen dinero, esto porque se pasó de un modelo caritativo, luego médico, social y actualmente uno de derecho.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

- ✓ Dentro de sus experiencias en Bucaramanga se mencionan lugares como el hotel Holiday, en cuanto sus habitaciones y sus baños, el centro comercial Cacique, sus baños públicos no están diseñados para personas con discapacidad física.
- ✓ Manifiesta su interés en desarrollar actividades como canotaje, parapente, y en este momento aun teniendo el dinero no han podido ser desarrolladas.

De la entrevista hecha al arquitecto Leonardo Enrique Días Suárez, es persona usuaria de silla de ruedas, se recolectan los siguientes aspectos:

- ✓ En el momento en que quiere buscar un lugar de destino para sus vacaciones, no encuentra una oferta adecuada.
- ✓ Usualmente iba a cine, pero debido a que las condiciones, no hay espacio, prefiere hacer estas actividades en la comodidad de su casa, igualmente los momentos en que sale a sitios público es cuando debe hacer pagos en bancos, pero en lo posible los realiza vía electrónica desde su casa.
- ✓ Le gusta asistir a conciertos normalmente en la ciudad de Bogotá, dentro de sus experiencias positivas se encuentra el Movistar Arena, ubican a las personas con discapacidad en lugares adecuados para disfrutar del concierto y con sus acompañantes.
- ✓ El dinero que dedica para actividades recreativas en su tiempo libre es únicamente lo de los conciertos, al año asiste a uno o dos.
- ✓ De su experiencia en PANACHI, se cuenta con rampas, pero como tal el transporte no es accesible.
- ✓ Las condiciones de transporte para personas con discapacidad física como usuarios de sillas de ruedas, no es adecuado en municipios como, Barrancabermeja, Barichara, San Gil, Guane.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Se realizó un grupo focal con un número de nueve personas con discapacidad sensorial, el minuto a minuto y las preguntas semiestructurada, están disponibles en el apéndice E y las evidencias fotográficas en el apéndice F. Las opiniones recolectadas son las siguientes:

- ✓ En los tiempos libres las actividades preferidas son: salir a caminar, ir al gimnasio, hacer aseo en la casa, cocinar, pintar, ir a la finca.
- ✓ Las actividades que suelen hacer cuando salen de vacaciones salir con la familia, salir y ver paisajes, con preferencia ir en carro para tener mayor libertad, les gusta conocer lugares, ir a restaurantes, visitar lugares en el extranjero como Disney.
- ✓ En cuanto al tipo de personas que se consideran, siete se consideran aventureras, y dos tímidas, algunas sacan su espíritu aventurero cuando están acompañados, otros cuando salen a pasear.
- ✓ Las experiencias en actividades turísticas cuando se realizan en subgrupos son buenas, cuando están acompañados genera más seguridad.
- ✓ El dinero que dedican a actividades de turismo, se presentan valores como: \$200.000, \$500.000 hasta los \$800.000, también algunos no llevan cuentas y los demás, la familia es la que paga.
- ✓ Los sitios de Santander que han visitado se presentan San Gil, Barichara, Charalá, Málaga, Mesa de los Santos, Florida, Girón, Santa Barbara, Zapatoca, Socorro, Guane, Villanueva, San Vicente de Chucurí, Guane, PANACHI, Guadalupe, Barbosa, Vélez, Cimitarra, Lebrija, Cerro del Santísimo.
- ✓ Las falencias consideradas en los servicios están el diseño de la carta, cuando se hospeda una persona en hotel no puede pedir el servicio al cuarto si su discapacidad es ser hipo

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

acústico, no se puede identificar que ofrece cada paquete por la forma en que se presenta la información.

- ✓ La información dada sea clara y se cuente con el medio adecuado de transmitirla, para este caso intérprete de lengua de señas.
- ✓ Los aspectos más importantes tenidos en cuenta para tomar un servicio de turismo son: comodidad, elegancia, seguridad, informar de donde se encuentra y que actividades puede hacer a su alrededor.
- ✓ Se presentan experiencias de discriminación cuando no se cuenta con el servicio de interprete, al cobrar las cuentas se aprovechan, no les dan importancia al pedir su comida.
- ✓ El servicio de turismo para su facilidad debe tener intérprete de lengua de señas, la información sea presentada dependiendo la discapacidad, si es un lugar esté dotado de señalización adecuada, habitación tener servicio de vídeo llamada para pedir cosas al cuarto, el televisor dotado de subtítulos para disfrutar de los programas sin problema.
- ✓ Se considera que en Santander el enfoque de los servicios turísticos es únicamente a obtener beneficio monetario, no las personas con discapacidad.
- ✓ Si les es ofrecidos servicios turísticos será bien recibidos si tiene una buena forma de presentar la información.

### **5.4 Tamaño de la muestra**

Teniendo definido el segmento seleccionado, se buscan los datos de las personas del área metropolitana de Bucaramanga, los datos se obtienen de las bases de datos del DANE, en la tabla 4, se encuentra la cantidad de personas con discapacidad física y sensorial con edades entre los quince y los ochenta años.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Tabla 4.

*Cantidad de personas en el área metropolitana de Bucaramanga del segmento seleccionado.*

<b>Bucaramanga</b>	<b>Floridablanca</b>	<b>Girón</b>	<b>Piedecuesta</b>
9.034	873	1.395	8.316

Nota. Las personas con discapacidad física y sensorial del área metropolitana de Bucaramanga. Adaptado de DANE. Dirección de censos y demografía. Marzo de 2010.

Para obtener la cantidad de personas con estas discapacidades y de estas edades para los estratos 3,4,5 y 6 se hace a través del Sistema Único de Información. Los porcentajes de personas para los estratos mencionados se muestran en la tabla 5.

Tabla 5.

*Cantidad de personas de los estratos 3 al 6.*

<b>Estrato</b>	<b>Bucaramanga</b>	<b>Floridablanca</b>	<b>Girón</b>	<b>Piedecuesta</b>
3,4,5 y 6	65,25%	61,44%	31,18%	54,73%

Nota. Cantidad de personas de los estratos 3,4,5 y 6 en el área metropolitana de Bucaramanga. Adaptado de SUI 2019.

Aplicando los porcentajes a la cantidad de personas obtenidas en la tabla 4, se obtiene 11.575 personas con discapacidades física y sensorial, con edades entre los 15 y 80 años, de los estratos 3,4,5 y 6, en el área metropolitana de Bucaramanga.

Para la aplicación de las encuestas se usará el muestreo por conveniencia, debido a la complejidad y poca información de la población estudiada. Este tipo de muestreo es no probabilístico, por lo tanto, no se puede obtener un número de referencia para determinar si la muestra es significativa o no, por esta razón se hará uso de la ecuación de muestreo aleatorio simple y así referenciar el número de encuestas a aplicar.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

N= Cantidad de personas de la población.

n= Cantidad de personas para la muestra.

e= Error estimado.

p= probabilidad de éxito.

q= probabilidad de fracaso.

Dadas las condiciones de acceso a la población se asigna un valor de error del 10%, así mismo el nivel de confianza será del 92%.

El error estimado para la muestra es del 10%, con un  $Z= 1,751$ ,  $p=50\%$ ,  $q=50\%$  y un nivel de confianza del 92%,  $N= 11575$ . Como resultado un  $n=78$  encuestas.

### 5.5 Objetivos estudio de mercados

**5.5.1 Objetivo General.** Cuantificar el número de personas con discapacidad mayores de 15 años y menores de 80. de los estratos 3, 4,5, y 6 del área metropolitana de Bucaramanga que tienen aceptación de servicios turísticos.

**5.5.2 Objetivos Específicos.** Los objetivos se formularon para cada una de las variables del marketing.

**Comunicación:** Identificar los medios que prefieren usar las personas con discapacidad.

**Servicio:** Identificar las características del servicio que definen la decisión de compra de las personas de 15 a 80 años de los estratos 3,4,5,6.

**Políticas de ventas:** Identificar las características del servicio que definen la decisión de compra de las personas de 15 a 80 años de los estratos 3,4,5,6.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**Segmentación:** Clasificar a las con discapacidad, según sus estratos y deficiencia.

**Hábitos:** Identificar las actividades preferidas de las personas con discapacidad en sus tiempos libres.

Cuánto tiempo dedica a actividades de distracción.

Identificar cuanto tiempo comparte con su familia.

### 5.6 Elaboración de Instrumento de medición

Para la investigación se construyen dos instrumentos, debido a que algunas de las personas con discapacidad no pueden llenar el formulario, y este debe ser diligenciado por un acompañante o facilitador, las encuestas se elaboraron por medio de dos sábanas, donde se comienza formulando el problema a resolver, el cual, es la aceptación de las personas con discapacidad a los servicios turísticos. Posteriormente se organizan los objetivos ya formulados para cada una de las variables, y se inicia a construir las preguntas que lleven a conseguir cada uno de los objetivos planteados, el formato de las sábanas en pdf se encuentran en los apéndices G y H, así mismo las encuestas en los apéndices I y J.

Los instrumentos de medición fueron validados con expertos y usuarios, se presentó al señor Henry Murillo Salazar director de la red santandereana de personas con discapacidad y representante ante la ONU y la fisioterapeuta Olga Santamaria, perteneciente también a la red, se recibieron recomendaciones en cuanto al lenguaje inclusivo y algunos cuestionamientos que permiten obtener información relacionada con características de la población. De la misma forma, se aplicaron nueve encuestas a personas con discapacidades físicas y sensorial, permitiendo analizar los resultados si poseen coherencia, si se resuelve el problema planteado para el estudio

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

de mercados y los objetivos formulados, y de esta manera realizar los ajustes necesarios a los instrumentos y proceder a aplicar las 78 encuestas obtenidas de la muestra, los instrumentos terminados, se encuentran en los apéndices I y J.

### **5.6.1 Identificación de Insight.**

- ✓ Los momentos de las personas en restaurantes, y aeropuertos no generan experiencias inclusivas, como lo brindan algunos hoteles, esto por falta de la infraestructura adecuada.
- ✓ Lo que más anhela experimentar una persona en condición de discapacidad, es recuperar su autonomía.
- ✓ Quieren estar en lugares donde puedan desplazarse por sí mismo.
- ✓ Les gusta sentirse importantes, que sean tomados en cuenta.
- ✓ Las personas hipoacúsicas tienen problemas en los restaurantes para pedir su comida, ya que no identifican muy bien que viene en los platos y que tamaños.
- ✓ En el momento de buscar una oferta de turismo la primera barrera es el acceso a la información.
- ✓ Cuando se trabaje con una persona con discapacidad sensorial específicamente sordos, es necesario tener un intérprete.
- ✓ Las personas con discapacidad se sienten con mayor libertad y con espíritu aventurero, cuando están acompañados de personas con la misma discapacidad, esto aplica para las personas con discapacidades sensoriales.
- ✓ Las personas con discapacidad física usuarias de muletas, que no tienen comprometida la movilidad de sus miembros superiores, poseen la capacidad de subir escaleras sin ayuda de un tercero.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

- ✓ A las personas con discapacidad les gusta que sus opiniones sean escuchadas y tenidas en cuenta.
- ✓ Después de tener interacciones con grupos de deportistas, militares pensionados y grupos líderes de la comunidad de personas con discapacidad, se identifica que el número de personas para la realización de una actividad está entre 25 y 30 personas, facilitando la comunicación y dinámica.

### **5.7. Resultados encuestas**

A continuación, se presenta el conglomerado de opiniones y comportamientos relacionados con las personas con discapacidad del segmento seleccionado. Los estadísticos que clasifican la información se encuentran en el apéndice K.

Preguntas de verificación: con este esquema de preguntas se realizó la verificación de que las personas estén dentro del segmento estudiado.

- De la muestra total 78 personas dentro del estudio el 69,7% de las personas que participaron son hombre y el 30,3% son mujeres.
- Se registra el barrio en el que vive la persona encuestada verificando que esté en los estratos 3,4,5 y 6, a través de los mapas de división política urbana de cada uno de los municipios: Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta.
- Las proporciones de los rangos de edades son las siguientes: de 15 a 25 años un 21,8 %, 26 a 36 años 32,1%, de 37 a 47 años 28,2%, de 48 a 58 años 15,4%, de 59 a 69 años un 2,5%, de 70 a 80 años el 21,8%.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Preguntas de investigación: con este tipo de preguntas se obtuvo la caracterización de comportamientos y preferencias de las personas con discapacidad en sus ratos libres, y en actividades de ocio y turismo.

- Los porcentajes registrados para las deficiencias son: auditiva 12%, Sordo/a 33%, talla Baja 5%, usuarios/as de silla de ruedas 14%, baja visión 4%, usuarios de muletas 6%, y otros 26%, personas que respondieron sensorial y física 10% cada una y otros en los que encontramos: acortamiento de pierna, problemas de audición y ceguera total.
- Las cantidades y porcentajes respectivos de personas con discapacidad física y sensorial que se obtuvo del estudio es de 30 personas dentro de la categoría de discapacidad física y 48 dentro de la categoría de discapacidad sensorial, con valores porcentuales del 38% y 62% respectivamente.
- Los planes preferidos para las personas encuestadas son: viajar a lugares turísticos de Santander y compartir con su familia representados en un 44,9% y 59% respectivamente, grupo de gran interés para Distour Santander teniendo en cuenta que inicialmente el servicio se diseñará para el departamento. También se registra un gran número de personas que prefieren ir a la playa y viajar a otras ciudades con porcentajes de 29,5% y 37,2%, característica que puede evidenciar la existencia de usuarios para ampliar el área de cobertura de los paquetes ofrecidos.
- De acuerdo con el estudio el 41% de las personas prefiere reunirse con amigos, el 34,6% estar en la casa, visitar a sus familiares un 33,3%, salir al parque 28,2%, ir a centros comerciales 26,9%.
- Cuando algunos familiares trabajan el 24,4% de las personas encuestadas necesita quedarse con un familiar, el 75,6% de los encuestados se queda sólo sin problemas.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

- Las funciones principales que realizan estas personas están definidas así: preparar su comida (65%), ayudarlo a salir de la casa (20%).
- Las actividades principales que las persona con discapacidad hacen en casa son: Ver televisión películas y series el 20%, un 43% de las personas encuestadas hace actividades variadas como son: escuchar música, series, libros, dormir, trabajar, descansar, estar en redes sociales, navegar en internet. La mayor parte de las personas con discapacidad hacen actividades rutinarias relacionadas con las labores del hogar, las actividades que requieran salir de la casa son poco practicadas, en consecuencia, con las barreras que el entorno genera para con ellos.
- La frecuencia con que las personas con discapacidad realizan actividades de ocio o turismo al año, de acuerdo con los resultados del estudio son los siguientes: 37,2% más de cuatro veces, 26,9% dos veces, 23,1% una vez.
- Las personas con discapacidad destinan en promedio para gastos relacionados con su diversión, ocio o turismo, de entre \$ 251.000 y \$550.000 con un 79,5% de la población en este rango de dinero.
- De las 78 personas encuestadas el 65% estaría dispuesto a pagar por servicios de turismo para personas con discapacidad y el 35% no estaría dispuesto. Esto consolida un nivel de aceptación considerable por parte de las personas ante los servicios
- El dinero proveniente para sus gastos médicos está distribuido de la siguiente manera: 39,7% de su familia, 38,5% su empleo, 23,1% de su pensión.
- El medio en que las personas con discapacidad realizan búsquedas sobre actividades de turismo está dado así: 48,7% páginas web de internet, 47,4% en redes sociales, 23,1% no realiza búsquedas, 6,4% en el periódico. Esta información permite conocer el medio en que se debe hacer la publicidad buscando dar a conocer la propuesta.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

- Las personas que realizan búsquedas en periódicos revisan las secciones de entretenimiento y turismo.
- Las personas que hacen búsquedas en internet o redes sociales el 55% lo hace en la noche, el 30% en la tarde y esto compone las dos franjas horarias donde el mayor número de personas se encuentra explorando en internet o sus redes sociales, y el momento oportuno para hacer visible la publicidad de Distour Santander.
- Al momento de realizar actividades de turismo las principales barreras que encuentran las personas con discapacidad son: comunicativas en la que el 52,6% de los encuestados se identifican, físicas con 29,5% de personas, actitudinales con 19,2%. Son tres aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de diseñar la forma en que prestará el servicio.
- Dentro de las físicas encontramos: cartas de restaurantes, gradas, transporte especial para personas usuarios de sillas de ruedas, existencia de muchas escaleras, construcciones urbanas, no hay rampas de acceso y baños adecuados, lugares que impiden caminar sin libertad, no hay espacios adecuados para personas ciegas, accesibilidad, no hay libertad para moverse en la playa, falta de rampas, subida de escaleras, al usar baños, ducha, sanitario.
- Las comunicativas: Falta de explicación, acceso a los baños, auditiva, falta de intérpretes, escuchar, intérprete de lengua de señas, los letreros que no están en lenguaje braille, no entender lo que me dicen, no me entienden, palabras que sólo entienden las otras personas, no todo mundo sabe la lengua de señas, lenguaje braille, falta de señalización para personas sordas, no tienen identificación.
- Las actitudinales: Actitud discriminatoria, forma como se dirigen a la persona, falta de intérpretes, rechazos, negar la entrada, palabras inadecuadas malos gestos, malos gestos, gestos feos, prevención, ninguna, gente prevenida a que tenga accidentes.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

- Las adaptaciones del entorno que necesitan las personas con discapacidad son: Intérprete de lengua de señas con un 23%, ninguna el 22%, ausencia de rampas de acceso el 14%, no saben un 10%, y accesibilidad a lugares, baños, la playa el 10%. Los aspectos para mejorar para la prestación del servicio serán la lengua de señas, las rampas de acceso, y la accesibilidad a lugares.
- El calificativo para las experiencias turísticas está dado así: 55,1% tiene una percepción de que es bueno, el 19,2% considera que es excelente, el 16,7% regular y un 9 % no ha tendido experiencias turísticas.
- En sus círculos sociales califican el turismo de la siguiente manera: 55,1% bueno, 16,7% regular, 14,1% excelente, un 9% no sabe, 5,1% malo. En general las personas con discapacidad han tenido buenas experiencias con los servicios de turismo que les han prestado.
- Las temáticas que les gustaría recibir de un servicio de turismo son las siguientes: cultural con un porcentaje de aceptación del 39,7%, de aventura con 39,7%, naturaleza 33,3%, recreativo 32,1%.
- Los lugares de prefieren visitar son: San Gil con un nivel de aceptación del 42,3%, Barichara 34,6%, El Páramo 28,2%, Zapatoca 21,8% Los Santos 20,5%, Floridablanca 20,5.
- La frecuencia anual con que las personas con discapacidad realizan viajes está dada así: 32,1% una vez, 25,6% dos veces, 24,4% tres veces, 17,9% cuatro veces o más. De lo anterior se puede afirmar que la frecuencia de viaje del segmento estudiado es baja, teniendo en cuenta que en un estudio hecho a 1500 personas millennials el 83% de los encuestados viaja de uno a cinco veces al año. (Infobae, 2018).
- Un 56,4% de las personas necesita acompañante cuando realiza viajes y un 43,6% puede viajar sólo.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

- Las situaciones en que necesita acompañante son las siguientes: Para traslados a baños, interpretación, siempre, apoyo en los traslados, para comunicarse, la esposa varias situaciones, salir con la familia, salir con amigos sordos, cuando va lugares que necesite un facilitador para comunicarse, hay salidas familiares, cualquier lugar, no sabe para comunicarme, ir a un sitio desconocido, en todo momento porque no me puedo desplazar sólo, salidas dentro de la ciudad, cuando salgo fuera de casa para salir, actúe como guía, ayudar a cambiar de espacio, guía, actúa como apoyo, ayudar a mover la silla.

A partir del estudio de mercados se identifican barreras de tipo físico, comunicativo, actitudinales, que limitan el acceso y libre interacción con el entorno para las personas con discapacidad, reflejados también en la deficiente oferta de servicios exclusivos para las personas con discapacidad, la infraestructura que brinde autonomía para desarrollar cualquier tipo de actividad, la falta de información y vinculación por parte del sector público y privado en el desarrollo de adelantos para las personas con discapacidad.

### **5.8 Propuesta de valor**

De acuerdo con la idea de negocios y la información recolectada en el estudio de mercados, donde se identificaron las necesidades y requerimientos que tienen las personas con discapacidad para disfrutar de actividades de turismo, la propuesta de negocio se define así:

Brindar a las personas con discapacidad una experiencia de turismo inclusiva, a través de, la capacitación del recurso humano, disminuyendo barreras de comunicación, actitudinales y físicas y generando así un entorno agradable para el desarrollo de actividades turísticas.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

### 5.9 Estimación de demanda

El cálculo de la demanda está hecho en función de dos variables, la primera es el porcentaje de personas encuestadas que estarían dispuestas a pagar por el servicio y la segunda el porcentaje de participación en el mercado.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a el segmento objetivo y la muestra estimada en la investigación de mercados, el 65% de las personas tienen una posición receptiva ante la oferta de un servicio de turismo enfocado a las personas con discapacidad.

Por otro lado, de acuerdo con la guía de aproximaciones de participación en el mercado publicado en entrepreneur (Entrepreneur, 2011). De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis del entorno, donde las empresas del sector turístico no evidencian un enfoque en sus servicios para las personas con discapacidad y a partir de esto, el tamaño de los competidores de Distour Santander son “pequeños”. Se considera “algunos” competidores en el sector, teniendo en cuenta que varios de las empresas ajustan sus procesos logísticos para vincular en sus servicios a las personas con discapacidad y teniendo en cuenta que los servicios prestados por la organización se diseñan con base en las mismas temáticas disponibles en el departamento los servicios ofrecidos por la competencia se consideran “similares”. De esta manera se da respuesta a las preguntas de la figura 10, obteniendo respectivamente en su orden pequeños, algunos y similares.

El valor de participación en el mercado es del 10% al 15%, tal como se puede observar en la figura 10. Inicialmente se asume un valor de participación del 15%, tomando como referencia el hecho de que el lanzamiento de la empresa genere gran curiosidad y expectativa en el segmento gracias a su enfoque inclusivo.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿cúal parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0,5 %
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0,5 %
3	Grandes	Uno	Similares	0,5-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80-100%

Figura 10. Guía d participación en el mercado. Adaptado de entrepreneur (2013). Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/264164>.

De acuerdo con el censo DANE 2005, la cantidad de personas con discapacidad física y sensorial de los estratos 3,4,5 y 6 y con edades entre los 15 y 80 años es de 11.575 y aplicando los valores de aceptación obtenidos en las encuestas (65%) y la participación en el mercado para el primer año (15%), la demanda de usuarios finales para la empresa Distour Santander el primer año es de 1.129 personas.

### 5.9.1 Proyección de demanda.

Se tuvo en cuenta el índice de participación en el mercado y el PIB, el cual fue tomado del informe anual de proyecciones económicas de Colombia 2020 elaborado por Bancolombia, los datos disponibles del informe son del año 2015 al año 2024. Para el año 2025 fue calculado con una línea de tendencia construida a partir de los datos disponibles. (Dirección de investigaciones Económicas, Sectoriales y de mercado, 2019).

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Se calculó el valor de la población interesada en el servicio, aplicando el 65% de aceptación obtenido en el estudio de mercados, a la población del segmento seleccionado 11.575 personas, dando como resultado 7.524 personas. Posteriormente para los años 2022, 2023, 2024 y 2025 se estima que habrá un aumento de la población interesa en función del crecimiento que tenga el PIB, tal como se muestra en la tabla 6, y los valores de población obtenidos se ilustran en la tabla 7.

Tabla 6.

*Proyección Producto Interno Bruto.*

<b>PIB</b>				
<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
3,3%	3,4%	3,5%	3,5%	3,8%

Nota. Proyecciones PIB Bancolombia, Adaptado de Plataforma de conocimiento especializado de Bancolombia.

Tabla 7.

*Proyección de población*

<b>Aumento de la población a partir del PIB</b>				
<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
7.524	7.780	8.053	8.335	8.652

Nota. Proyección de población cautiva, de acuerdo con el aumento anual del PIB.

Para el índice de participación en el mercado se asume una disminución anual de un punto porcentual, teniendo en cuenta que luego del primer año de la puesta en marcha de la empresa, las empresas del sector abrirán una oferta de servicios enfocada a las personas con discapacidad buscando cautivar este segmento. Para el quinto año el valor de participación será del 11%, considerada la cantidad de personas que fue cautiva con el servicio en los cinco años. Valores representados en la tabla 8.

Tabla 8.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

*Porcentaje de participación en el mercado.*

<b>Participación en el mercado</b>				
<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
15%	14%	13%	12%	11%

Nota. Participación en el mercado del año 2021 al 2025.

Multiplicando la participación en el mercado de tabla 8, a la proyección de población de la tabla 7, se obtiene la proyección de la demanda de usuarios finales para la empresa Distour Santander para los cinco años de análisis, demanda consignada en la tabla 9. En el apéndice L, se pueden observar en detalle los cálculos relacionados.

Tabla 9.

*Proyección de la demanda.*

<b>Año</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Demanda</b>	1.129	1.090	1.047	1.001	952

Nota. Proyección de demanda de usuarios finales Distour Santander.

## 6. Plan de mercadeo

El plan de mercadeo se estructura por medio de las metodologías del marketing mix, 4P's: Producto, precio, plaza, Promoción y las 4C's: cliente, costo, conveniencia, comunicación. Definiendo a través de estos criterios las estrategias comerciales.

### 6.1 Producto - Cliente.

A través de la investigación de mercados se identifican las necesidades de las personas con discapacidad, dentro de las que se detectan barreras físicas, comunicativas y actitudinales, las

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

adaptaciones de entorno necesarias para desarrollar actividades de turismo de una manera inclusiva, qué tipo de temáticas y lugares son de su preferencia.

De acuerdo con las opiniones de los usuarios finales las características del servicio son las siguientes:

- Se debe contar con transporte que posea un sistema que facilite el acceso de la persona con discapacidad física específicamente para el caso de los usuarios de sillas de ruedas, o una persona capacitada para realizar el traslado de la silla al vehículo.
- Los guías turísticos deben saber lengua de señas para facilitar la comunicación con las personas sordas.
- Los guías turísticos deben manejar lenguaje incluyente, involucrando también el componente actitudinal.
- Las actividades de los paquetes deben ser asignados de acuerdo con su discapacidad. Se pueden desarrollar actividades diferentes en los mismos horarios, lugares y paquetes compartidos.
- Se debe disponer de guías turísticas escritas en braille, para las personas ciegas.
- Los guías deben tener conocimientos de atender emergencias que requieran conocimientos de primeros auxilios.

Con base en estos requerimientos, la oferta turística de Distour Santander para las personas con discapacidad, es brindar una experiencia de turismo accesible, a través del fortalecimiento del recurso humano, dotando al personal de capacidades de comunicación, actitud y conocimientos en el manejo y guía de personas con discapacidad física y sensorial.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Buscando satisfacer las necesidades del cliente, se hace énfasis en las siguientes actividades y procesos que componen la propuesta de valor.

**Capacitación de personal:** Se capacita al personal en el manejo de lenguaje incluyente, la lengua de señas, los conocimientos médicos para el manejo de personas con discapacidad física, y el impacto psicológico que genera en la comunidad de personas con discapacidad, actitudes discriminatorias.

**Contenido de paquetes:** Se programa por previa anticipación los lugares y actividades que se pueden realizar en cada uno de los paquetes, enfocando la planeación a ofrecer experiencias en las que las barreras de tipo físico que genera la arquitectura de los lugares sea la mínima.

**Transporte:** La reserva de los vehículos disponibles para la realización de los tours, se hará de acuerdo con las necesidades de los usuarios agendados para cada paquete, buscando tener accesibilidad y comodidad en el viaje.

**Agencia:** La agencia ubicada en Bucaramanga (calle 21 # 21-70.), está dotada de las condiciones de accesibilidad para las personas con discapacidad física y sensorial, dentro de las que encontramos rampa de acceso, barandas de apoyo, señalización en braille, baño accesible y medios que faciliten la comunicación.

### 6.2 Precio – Costo

La estrategia de precios se seleccionó de acuerdo con un sondeo realizado al estado del mercado, de acuerdo con los siguientes criterios:

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**6.2.1 Número de competidores.** Dentro del sondeo hecho en el análisis del entorno se obtuvo que en la ciudad ninguna empresa posee un diseño en sus servicios enfocado a las personas con discapacidad, sin embargo, de cinco de las empresas analizadas algunas hacen ajustes logísticos de acuerdo con la categoría de discapacidad de la persona. Es importante resaltar que, en la investigación hecha, no se recibe pronta respuesta y para obtener la reserva se debe hacer con bastante anterioridad.

Los servicios ofrecidos por Distour Santander, se diseñan con base en las mismas temáticas turísticas del departamento que usan las demás empresas, y con un enfoque accesible para las personas con discapacidad. De acuerdo con la información anterior el número de competidores para Distour Santander es “pequeños” indicador que fue usado para estimar la participación en el mercado para la empresa.

**6.2.2 Tipo de servicio.** Los servicios prestados por la empresa Distour Santander se pueden clasificar en la categoría de paquetes turísticos, en esta se pueden ofrecer dos o más servicios; dentro de la gama de opciones encontramos: traslado – hospedaje, comidas – atracciones turística y visitas de ciudad – hospedaje. Cuando los servicios se ofrecen de manera conjunto se pueden flexibilizar los precios, ofreciéndose de forma más económica.

**6.2.3 Características de la competencia.** Los enfoques de las empresas turísticas del departamento están dados en la atención de mercados como los visitantes con intereses en eventos, foráneos que desean conocer los atractivos turísticos del departamento y los habitantes locales.

Dentro de la gama de paquetes ofrecidos por las empresas consolidados en el sector, encontramos planes con destinos dentro del departamento a municipios como San Gil, Barichara, Guane, Zapatoca, el Socorro, pueblos que representan la tradición y el colonialismo del

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

departamento. Por otro lado, algunas de estas tienen paquetes que incluyen el eje cafetero, Cartagena, San Andrés y viajes internacionales, de acuerdo con el contenido de los paquetes y la distancia se definen los precios del servicio.

Para el análisis de precios del mercado se tuvieron en cuenta los paquetes con destinos San Gil, Zapatoca, Barichara, Los Santos, El páramo y Floridablanca, teniendo en cuenta que, de lo obtenido en el estudio de mercados, estos son los municipios de preferencia para las personas con discapacidad. Los precios manejados en el mercado de acuerdo con las características de cada paquete se pueden observar en el apéndice M, donde se estudiaron empresas del sector y con base en estas características, se tomó como referencia para los paquetes de un destino \$ 180.000.

El mismo análisis se realizó para los paquetes de más de un destino, obteniendo como precio referente \$200.000. La comparación de precios se puede observar en detalle en el apéndice M.

Para la asignación de los precios de cada servicio las empresas del sector usan criterios como la temporada, si esta es alta o baja, aplican descuentos a personas mayores de 60 años y condicionan los precios a números mínimos de usuarios para acceder a descuentos.

De acuerdo con los resultados del estudio de mercados las personas con discapacidad destinan en promedio para gastos relacionados con su diversión, ocio o turismo, de entre \$ 251.000 y \$550.000 con un 79,5% de la población en este rango de dinero.

A partir de esta información y lo relacionado con el comportamiento del mercado en cuanto a los precios se determina un precio por paquete de un destino de \$200.000 y un precio por paquete de más de un destino de \$240.000.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

De acuerdo con estos valores se asignan los precios a los paquetes diseñados para Distour Santander. En la tabla 10, se asignan los precios a cada paquete, de acuerdo con la distancia a la que están de Bucaramanga lugar de partida y regreso.

Tabla 10.

### *Precios paquetes de un destino*

<b>Paquete un destino</b>	<b>precio</b>
Tour Floridablanca	\$200.000
Tour Mesa de los Santos	\$210.000
Tour Zapatoca	\$230.000
<b>Paquetes dos destinos</b>	<b>Precio</b>
Tour Floridablanca - Zapatoca	\$250.000
Tour Páramo – San Gil	\$260.000
Tour San Gil - Barichara	\$255.000

Nota. Precios asignados de acuerdo con el mercado.

Con base en la información anterior se tomó una estrategia de fijación de precios para maximizar la utilidad. Teniendo en cuenta el enfoque exclusivo y diferenciador que tiene la empresa, que los competidores no tienen incorporado en sus servicios estas características, el poder adquisitivo de los estratos tenidos en cuenta y que se tomó únicamente dos categorías de discapacidad lo que le da a la propuesta un enfoque de exclusividad.

De acuerdo con la estacionalidad de la demanda en las temporadas altas representadas por los meses de enero y diciembre, las vacaciones de mitad de año, la semana Santa y el receso de octubre. Se deben subir regularmente los precios en las temporadas altas y los días festivos y mantener un nivel estable en las temporadas bajas.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

De acuerdo con empresas de transporte turístico en las temporadas altas los precios se incrementan con valores entre los 20% y 25%, para la empresa Distour Santander se incrementará en un 23%. De esta manera se compensa el incremento que tendrá el valor del transporte.

Los costos relacionados con la propuesta de negocios están centrados en el recurso humano compuesto por el guía que maneje la lengua de señas y un fisioterapeuta, el uso de tecnologías que faciliten la comunicación o intérpretes, la contratación del transporte de alto confort que garanticen la comodidad de las personas con discapacidad, los recursos invertidos en la gestión logística de la reserva y disposición de los lugares que están contemplados dentro de cada paquete, la disponibilidad de guías turísticas escritas en lenguaje braille para las personas ciegas y las convencionales, el dinero destinado a la realización de reservas. Estos aspectos serán evaluados en el análisis financiero para llevar a la posterior definición del precio de venta para cada servicio.

### **6.3 Plaza – Conveniencia**

De acuerdo con el estudio de mercados, el 48,7% de las personas encuestadas realizan búsquedas en internet, cuando desean saber sobre actividades de turismo, y el 47,4% en redes sociales. Esto compone dos de los tres canales dispuestos para que el cliente tenga acceso a la información del servicio.

Se diseña una página web, que contenga las adaptaciones necesarias que faciliten el acceso para las personas con discapacidad sensorial, así mismo una página en Facebook, Instagram y YouTube, con la finalidad de publicitar y hacer un seguimiento estadístico de cómo cambia el interés de compra de los clientes con el servicio ofrecido y una agencia ubicada en Bucaramanga donde se puede pedir información y hacer reservas.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

A diferencia de las páginas web y redes sociales manejadas actualmente por las empresas del sector, las diseñadas para Distour Santander serán dotadas de las adaptaciones que permitan el acceso para todos los usuarios, esto implica tener letra aumentada, reconocimiento de voz, lengua de señas; para la agencia se dispondrá de rampas de acceso, barandales, señalizaciones y orientaciones en lenguaje braille, medio para la comunicación con sordos.

### **6.4 Promoción – Comunicación**

Los medios preferidos por las personas con discapacidad para realizar búsquedas relacionadas con turismo son las redes sociales y en internet, con el objetivo de buscar reconocimiento de la marca, se definen estrategias de publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram, así mismo la relación de enlaces que a través de estas redes vinculen al cliente con la página web.

**Página web:** Se crea una página web que esté alimentada con el contenido de cada paquete, las tarifas, descuentos relacionados, itinerario de salidas programadas, las características del transporte disponible, los sitios para los desayunos y almuerzos, una amplia gama de fotografías y videos descriptivos de las atracciones incluidas en los paquetes, un vínculo para realizar consignaciones y reservas en línea.

Las barreras de acceso para las personas con discapacidad sensorial serán disminuidas a través de la herramienta que permita aumentar la letra, reproducir un audio que describa la información de la página y cambiar el contraste en la figura 11, se muestra un ejemplo de las herramientas mencionadas.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

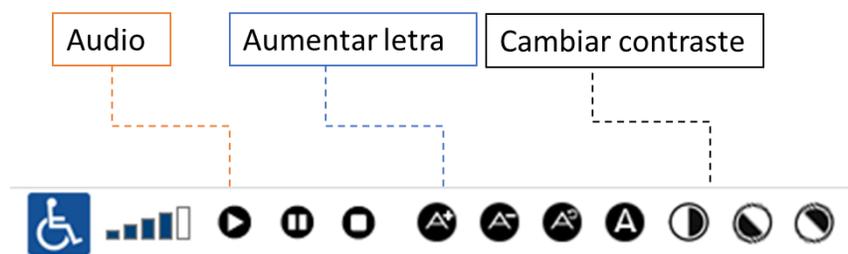


Figura 11. Herramientas para las personas con discapacidad sensorial. Adaptado de página web secretaria de desarrollo departamental Santander (2020). Recuperado de <http://www.santander.gov.co/index.php/secretaria-desarrollo>.

Para la programación de la página se tiene en cuenta la herramienta palabras clave de Google Ads, permitiendo conocer las palabras claves y llegar así a los clientes correctos.

**Facebook:** Se crea una página de empresa, este tipo de cuenta representa beneficios a la hora de realizar publicidad a través de la segmentación que ofrece, la recolección de datos relacionados con el comportamiento de los clientes, en vínculo directo con el cliente, para hacer reservas con enlace directo de Facebook y la identificación por parte del cliente como una empresa constituida.

Se inicia con las siguientes estrategias publicitarias:

- **Anuncios con imágenes:** Con esta se busca despertar el interés en los clientes, presentando imágenes llamativas de los lugares más representativos incluidos en las temáticas de los paquetes, esto para el lanzamiento de la propuesta al mercado. Posteriormente cuando la empresa esté en funcionamiento se debe alimentar con imágenes de las experiencias de las personas que han usado el servicio. El objetivo de la estrategia es mostrar la actividad que tiene la empresa y las actualizaciones que se haga a cada uno de los paquetes, buscando atraer clientes y que los clientes que ya hayan disfrutado del servicio se motiven a tener nuevas experiencias. Se realizará en el primer trimestre de lanzamiento de la empresa y en las temporadas altas.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

- **Anuncios con vídeos:** Por medio de este tipo de publicidad, se puede mostrar cómo viven las experiencias con Distour Santander las personas con discapacidad, así mismo la calidad de recurso con que se cuenta para la prestación del servicio y de esta manera despertar el interés en nuevos clientes que a través de estos cortos imaginen una experiencia inclusiva, y esta manera se incremente la percepción de la marca. Se usará de forma constante durante el primer trimestre de lanzamiento de la empresa, con el objetivo de mostrar la actividad que tiene la empresa y las actualizaciones que se hagan a cada uno de los paquetes, buscando atraer clientes y que los clientes que ya hayan disfrutado del servicio se motiven a tener nuevas experiencias. Luego del lanzamiento se hará en las temporadas altas.
- **Historias patrocinadas:** A través de esta herramienta publicitaria logramos generar una voz a voz a través de la red social, logrando que, si uno de nuestros clientes ya servidos o un interesado da un like o se une a nuestra comunidad, se mostrará en las noticias de los amigos de esta persona. Se usará los dos meses siguientes a la apertura de la empresa.

Con el fin de incentivar esta herramienta, se realizará actividades de integración con los usuarios que han tomado el servicio una vez cada tres meses, a esta actividad pueden asistir con máximo dos amigos acompañantes que sean personas con discapacidad, la publicidad del evento se hará a través de la red social buscando aumentar el número de personas a las cuales les llegará la noticia de la existencia de la empresa.

**Instagram:** Crear una cuenta con la marca Distour Santander y a partir de esta activar un perfil de empresa, de esta manera enlazar las estrategias publicitarias aplicadas en Facebook manejando los mismos tiempos.

**YouTube:** Crear un canal donde se esté alimentando constantemente de las actividades que se realizan en cada uno de los paquetes, capturar y proyectar a través de este medio las buenas

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

experiencias de los clientes, vividas a través de los servicios de la empresa. Esta información será compartida a través de historias y publicación con enlace directo en la cuenta de Facebook e Instagram.

Los costos generados en las estrategias planteadas se relacionan en la tabla 11. Estos se estimaron para el primer año de la empresa.

Tabla 11.

*Costos de estrategias aplicadas.*

Medio	Estrategia	Costo
<b>Página web</b>	Comercialización	\$1'00.000
<b>Facebook e Instagram</b>	Publicidad para reconocimiento de marca.	\$1'039.680
<b>Directo</b>	Actividades de integración.	\$1'000.000
<b>Total</b>		\$3'39.680

Nota. Costos de estrategias bases de publicidad aplicar en el primer año.

## 7. Perfil turístico

Para los intereses de la empresa *Distour Santander*, se enfocó el estudio en los sitios más representativos del departamento como son, Barichara, San Gil, El Socorro, Aratoca, Curití, Páramo, Lebrija, Vetás, Zapatoca, Barrancabermeja, Floridablanca, Los Santos, Piedecuesta, Girón, Guane y Bucaramanga.

En el apéndice N, se recopiló la información de la historia, las actividades recreativas que poseen cada uno de estos lugares. En el apéndice O, se representa las actividades y los sitios turísticos clasificadas de acuerdo con el municipio y la temática. Para el estudio las temáticas

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

tenidas en cuenta fueron, el contacto con la naturaleza, espeleísmo, la aventura, cultura, arquitectura, reuniones y espiritual.

Para determinar el nivel de importancia de las actividades y lugares que desean visitar las personas con discapacidad se tuvo en cuenta los resultados del estudio de mercados. Las temáticas obtenidas del estudio de mercados son: Aventura, naturaleza, cultura y recreación; los lugares obtenidos son: San Gil, Zapatoca, Barichara, Los Santos, El páramo, Floridablanca.

También se debe conocer y determinar las adaptaciones del entorno y el ambiente en la prestación del servicio buscando hacer accesibles las actividades turísticas para las personas con discapacidad, para esto se toman en cuenta los resultados obtenidos del estudio de mercados, donde se obtuvo: Los tipos de barreras que las personas con discapacidad encuentran a la hora de desarrollar actividades de turismo, que adaptaciones de entorno necesita para realizar actividades de turismo, y las situaciones en que necesita acompañante cuando realiza salidas.

De acuerdo con las temáticas obtenidas cruzando los resultados del estudio de mercados y la disponibilidad turística del departamento, se obtienen las siguientes temáticas y sitios, para con base en estos datos diseñar las actividades turísticas para las personas con discapacidad.

Las temáticas obtenidas son: De aventura, naturaleza, cultural, recreativa, espeleísmo, arquitectónica, reuniones y religiosa. Los sitios disponibles son los siguientes: San Gil, Zapatoca, Los Santos, Floridablanca, Páramo y Barichara. En la hoja actividades usuarios del apéndice O, se pueden ver las actividades por temática y destino obtenidas.

## 8. Estudio técnico

### 8.1 Estudio de localización

La localización se hizo a través de un estudio cualitativo, primero se definieron los factores a tener en cuenta, los porcentajes de valoración para cada uno, luego las alternativas a evaluar, la ponderación de cada una y finalmente se aplica una matriz de evaluación para determinar la mejor alternativa.

**8.1.1 Selección de factores.** Para la ubicación del punto de atención y venta directa, se tuvieron en cuenta los siguientes factores.

- Accesibilidad.
- Costo.
- Área.
- Cercanía a áreas comerciales.
- Seguridad.
- Facilidad para hacer adecuaciones.

**8.1.1.1 Accesibilidad.** El enfoque de accesibilidad está dado en cuanto a, rampas de acceso para los usuarios de sillas de rueda, usuarios de muleta. El condicionamiento de un baño que cuente con las especificaciones, como son la altura del sanitario, el lavamanos sin pedestal, barras de apoyo los grifos.

**8.1.1.2 Costo.** Relacionado con los intereses de la empresa, buscando la alternativa que represente el menor costo de las opciones.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**8.1.1.3 Área.** Es importante es contar con una superficie suficiente para el movimiento de las personas, en relación con los usuarios sillas de ruedas y los usuarios de muletas.

**8.1.1.4 Cercanía a áreas Comerciales.** Se tiene en cuenta la importancia de ubicar el punto de recepción de clientes en áreas que sean de común circulación y de acuerdo con lo obtenido en el estudio de mercados de los sitios que más frecuentan las personas con discapacidad.

**8.1.1.5 Seguridad.** Considerado con el fin de cuidar la inversión en este punto de atención en contra de los robos y generar confianza en los clientes a la hora de hacer una consulta o reserva.

**8.1.1.6 Facilidad para hacer adecuaciones.** Se considera la posibilidad de hacer adecuaciones encaminadas a obtener un espacio totalmente accesible para las personas con discapacidad física y sensoriales.

**8.1.2 Valoración de factores.** La valoración para las alternativas se asignó de acuerdo con las características de la población a la que está dirigida el servicio, de tal forma que se responda a las expectativas que tiene cuando visitan un lugar en busca de un servicio, refiriéndose a instalaciones. La valoración de factores se definió así: Costo un 28%, accesibilidad 24%, Área 16%, facilidad para hacer adecuaciones 12%, seguridad 11% y cercanía a áreas comerciales 9%.

**8.1.3 Descripción de las alternativas.** Las alternativas consideradas son, alternativa A ubicada en la cra 21 # 33-78, alternativa B en la calle 21 # 21-70 y la alternativa C ubicada en la calle 21 # 21-68

**8.1.3.1 Alternativa A.** Con un espacio disponible de 40 m<sup>2</sup>, de estrato 3, en buen estado, tiene un baño, en un primer piso y con un costo de arrendamiento mensual de \$1'400.000. Las

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

posibilidades de hacer adaptaciones internas como los baños están sujetas a que el inmueble debe devolverse en el mismo estado que se recibió.

**8.1.3.2 Alternativa B.** Con una superficie total disponible de 30 m<sup>2</sup>, en un primer piso, de estrato 4, un baño, precio del alquiler mensual de \$950.000. El tamaño del baño es amplio y facilita las labores de adecuación para hacer este lugar accesible.

**8.1.3.3 Alternativa C.** Posee un espacio disponible de 45 m<sup>2</sup>, en un primer piso, de estrato 4, el precio del alquiler mensual \$1'000.000. Posee un baño amplio que puede ser modificado para hacerse accesible.

**8.1.4 Ponderación de Alternativas.** Los valores asignados para las alternativas en cada factor se dieron en la escala de uno a cien, esta valoración se escogió con el fin de poder establecer un porcentaje significativo de discriminación entre las mismas.

**8.1.5 Evaluación de alternativas.** Por medio de una matriz de ponderación de factores se discriminan las tres alternativas, los resultados se encuentran en la figura 12.

Factores	Peso Relativo	Alternativas					
		Alternativa A	Peso equivalente	Alternativa B	Peso equivalente	Alternativa C	Peso equivalente
Costo	28%	30	8,4	75	21	50	14
Accesibilidad	24%	50	12	70	16,8	60	14,4
Área	16%	70	11,2	55	8,8	80	12,8
Facilidad para hacer adecuaciones	12%	40	4,8	80	9,6	75	9
Seguridad	11%	60	6,6	70	7,7	65	7,15
Cercanía a áreas comerciales	9%	60	5,4	75	6,75	70	6,3
<b>Puntuación total</b>	<b>100%</b>	<b>48,4</b>		<b>70,65</b>		<b>63,65</b>	

Figura 12. Matriz de valoración de alternativas.

De esta manera la alternativa seleccionada de acuerdo con los factores, las ponderaciones es la B. Lo que determina que el punto físico de atención estará en la calle 21 # 21-70.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

### 8.2 Mapa de procesos y Journey Map

A través del mapa de procesos, se definieron los procesos estratégicos, misionales y de apoyo para la empresa Distour Santander, enfocados al cumplimiento del objetivo de empresa, el cual es brindar una experiencia inclusiva en el desarrollo de actividades turísticas. En la figura 13, se representa cada proceso.

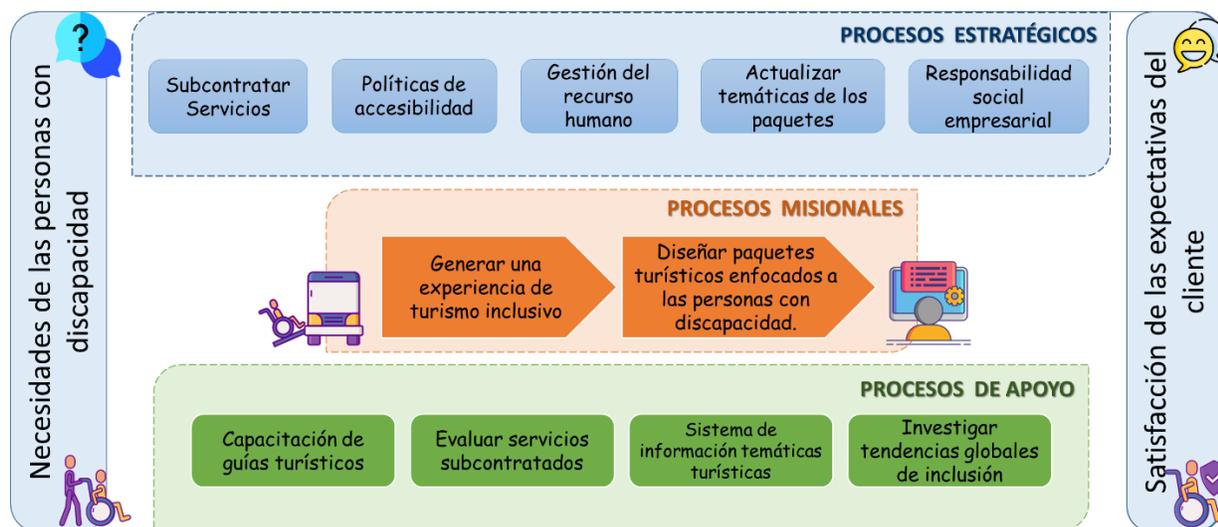


Figura 13. Mapa de Procesos.

El Customer Journey map, permitió identificar puntos importantes en la prestación del servicio, y de esta manera enfocar el diseño de los paquetes buscando llenar las necesidades identificadas en los clientes. También permite tener una visión del recurso humano que se debe disponer para prestar el servicio, y estructurar esto en el análisis organizacional. En la figura 14, se puede observar el recorrido del cliente a través del esquema Journey map.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER



Figura 14. Ruta del cliente Distour Santander.

### 8.3 Capacidad

Se estiman los valores de capacidad diseñada y capacidad instalada teniendo en cuenta, aspectos relevantes relacionados con la característica del servicio.

La capacidad diseñada se obtuvo de acuerdo con el comportamiento de la demanda en las temporadas altas, temporadas bajas y el número de semanas en las que se distribuirá la demanda. De esta manera la capacidad diseñada para cada uno de los cinco años de análisis, es la siguiente:

La demanda por temporada se calcula de acuerdo con, la temporada alta donde se obtiene un 73% de la demanda anual y en la temporada baja un 27%. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019). Como se ilustra en figura 15.

Año	Demanda	Demanda T. Alta	Demanda T. Baja
2021	1129	824	304
2022	1090	795	294
2023	1047	764	282
2024	1001	730	270
2025	952	694	257

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Figura 15. Demanda estimada para cada temporada.

Sabiendo que la temporada alta está representada por 10 semanas y la baja por 42 de las 52 del año, la capacidad diseñada semanal para cada año es la mostrada en la figura 16.

Año	Demanda T. alta	Demanda T. Baja	Capacidad semanal T. Alta	Capacidad semanal T. Baja
2021	824	304	82	7
2022	795	294	79	7
2023	764	282	76	6
2024	730	270	73	6
2025	694	257	69	6

Figura 16. Capacidad diseñada semanal.

Para el cálculo de la capacidad instalada, se tiene en cuenta la cantidad máxima de personas por paquete. De acuerdo con un insight identificado, el número máximo de usuarios por paquete que manejará como política la empresa es de 30 personas.

Se estableció un cronograma anual, de acuerdo con la temporada alta y baja, el cual está sujeto a modificaciones dependiendo de la respuesta de los clientes. En la tabla 12, se presenta dicho cronograma.

Tabla 12.

Cronograma anual

Temporada	Época del año	Paquete
Alta	Semana Santa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• San Gil – Barichara.</li> <li>• Páramo – San Gil.</li> <li>• Floridablanca.</li> </ul>
	Semana de Octubre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Floridablanca – Zapatoca.</li> <li>• San Gil – Barichara.</li> <li>• Páramo – San Gil.</li> </ul>
	Vacaciones de mitad de año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour Floridablanca – Zapatoca.</li> <li>• Tour Floridablanca.</li> <li>• Tour Mesa de los Santos.</li> <li>• Tour Páramo – San Gil.</li> <li>• Tour San Gil – Barichara.</li> <li>• Tour Zapatoca.</li> </ul>

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

<b>Época del año</b>	<b>Paquete</b>
Enero y Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour Floridablanca – Zapatoca.</li> <li>• Tour Floridablanca.</li> <li>• Tour Mesa de los Santos.</li> <li>• Tour Páramo – San Gil.</li> <li>• Tour San Gil – Barichara.</li> <li>• Tour Zapatoca.</li> </ul>
<b>Baja</b>	Demás meses del año.
	Un paquete cada mes.

Nota. Cronograma anual de paquetes turísticos.

De acuerdo con este cronograma y partiendo de que en temporada alta y baja, el número de Clientes es de 82 y 7 respectivamente, Se calcula en cada época del año cuántos clientes se pueden recibir por paquete. Obteniendo los resultados presentados en la tabla 13.

Tabla 13.

*Capacidad instalada.*

<b>Tour</b>	<b>Servicio/año</b>
<b>Floridablanca - Zapatoca</b>	115
<b>Mesa de los Santos</b>	88
<b>Floridablanca</b>	115
<b>Páramo - San Gil</b>	142
<b>San Gil - Barichara</b>	142
<b>Zapatoca</b>	88
<b>Total</b>	690

Nota. Valores anuales

### 8.4 Paquetes turísticos

Se definieron seis paquetes turísticos diseñados con base en la información obtenida del estudio técnico, entorno a los requerimientos recopilados del estudio de mercados y la disponibilidad turística del departamento. A continuación, se describen las características de las actividades para cada uno de los paquetes. En el Apéndice P, se encuentra en detalle el diseño que será usado en la página web para los clientes. Algunos componentes de los paquetes se definen previamente con el cliente en el momento de hacer la reserva, dentro de la que están:

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**Abordaje:** En general para los paquetes los sitios de abordaje en la ciudad se pondrán a disposición del cliente los puntos principales, seleccionados de acuerdo con el recorrido y el tráfico de la ciudad, decisión que será tomada por el cliente en el momento en que se haga la reserva. Las personas usuarias de silla de ruedas deberán tomar el transporte en la agencia con el fin de facilitar la silla de ruedas desarmable que será usada para el desarrollo del paquete.

**Almuerzo y desayuno:** En el momento de hacer la reserva el cliente selecciona los platos disponibles de acuerdo con el restaurante ya seleccionado.

**Transporte:** En el análisis financiero se evaluarán dos alternativas de transporte de acuerdo con los indicadores de evaluación financiera, estos son:

1. Se subcontrata un vehículo tipo miniván, que cuenta con una rampa de acceso en la parte trasera, también el conductor ayuda en el proceso de abordaje a la persona con discapacidad física, cuentan con una capacidad de cinco personas. La cantidad de personas del paquete se distribuirá así: Cinco usuarios de silla de ruedas y veinticinco personas de las demás deficiencias.
2. Se dispone de transporte de alto confort y tres sillas de ruedas estándar desarmables, que pueden ser transportadas en los baúles del vehículo. En la agencia se intercambia la silla de ruedas del cliente con la de la empresa para el desarrollo del tour. Las personas por paquete se organizan así: 3 personas usuarias de silla de ruedas y 27 de las demás deficiencias completando el cupo máximo de 30.

**8.4.1 Tour Floridablanca - Zapatoca.** Se propone una serie de actividades centradas en los principales atractivos turísticos de los municipios y se realiza una investigación relacionada con

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

las características del lugar para de esta forma definir las estrategias para brindar una experiencia accesible a las personas con discapacidad.

El itinerario establecido para el desarrollo de este plan se muestra en la tabla 14.

Tabla 14.

*Actividades paquete Floridablanca Zapatoca*

<b>Lugar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Duración</b>
Bucaramanga (dirección convenida)	Abordar el bus en puntos de encuentro acordados.	05:30 Am – 06:00 Am
Bucaramanga (dirección convenida).	Salida, ruta Bucaramanga – Zapatoca – Floridablanca.	06:00 Am
Trayecto Bucaramanga – Zapatoca (lugar indicado al inicio del viaje por el guía, y reservado previamente).	Desayuno (se dará entre los horarios indicados dependiendo del lugar reservado con una duración máxima de 30 min).	07:00 Am – 07:40 Am
Llegada a viñedo Sierra Morena.	Degustar el vino y observar el proceso.	09:00 Am – 11:30 Am
Llegada y desplazamiento al barrio San Vicentico.	Disfrutar de la arquitectura del barrio más tradicional de Zapatoca.	12: 30 Pm – 01:00 Pm
Zapatoca	Almuerzo lugar acordado previamente.	01:00 Pm – 02:00 Pm
Llegada a Cerro del santísimo.	Disfrutar del atractivo turístico.	04:00 Pm
Cerro del Santísimo.	Ingreso al cero del santísimo y trayecto doble en teleférico.	04:00 Pm.
Cerro del Santísimo.	Disfrutar del mirador y demás atracciones del lugar.	04:00 Pm – 05:00 Pm
Cerro del Santísimo.	Espectáculo musical de luces de la fuente.	05:00 Pm – 07:00 Pm
Cerro del santísimo	Abordar el bus	07: 30 Pm
Bucaramanga (lugares de salida)	llegada	08: 00 Pm

Nota. Las actividades fueron ajustadas de acuerdo con la disponibilidad turística.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

El cerro del santísimo cuenta con las rampas para los usuarios de sillas de ruedas, de acuerdo con la organización del parque también pueden hacer uso del teleférico. En el viñedo Sierra Morena el recorrido a través del cultivo para las personas usuarias de silla de ruedas se puede hacer en los vehículos que dispone el lugar.

**8.4.1.1 Costos asociados al paquete.** Se establece el valor de cada uno de los recursos que son necesarios para prestar el servicio a las personas con discapacidad, en la figura 17, se recopilan los costos del paquete que representa un solo cliente.

Tour Floridablanca - Zapatoca	
Ítem	Valor
Desayuno	\$ 10.000
Almuerzo	\$ 20.000
Cerro del Santísimo	\$ 22.000
Tarjeta de asistencia médica (por accidente)	35000
Guía turística	3000
<b>Total</b>	<b>\$ 90.000</b>

Figura 17. Costos tour Floridablanca – Zapatoca

Transporte especial \$ 99.774 y transporte regular \$ 39.040, por persona.

**8.4.2 Tour Mesa de los Santos.** Se diseña para una duración de un día, incluyendo visita al mercado campesino y el parque Nacional del Chicamocha como eventos principales. Las actividades dispuestas para el paquete se ilustran en tabla 15.

Tabla 15.

Actividades plan mesa de Los Santos

Lugar	Actividad	Duración
Bucaramanga (dirección convenida).	Abordar el bus en puntos de encuentro acordados.	05:30 Am – 06:00 Am
Bucaramanga (dirección convenida).	Salida	06:00 Am

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Lugar	Actividad	Duración
Mercado campesino (lugar indicado al inicio del viaje por el guía, y reservado previamente).	Desayuno (se dará entre los horarios indicados dependiendo del lugar reservado con una duración máxima de 30 min).	07:30 Am – 08:00 Am
Paseo por el mercado campesino	Conocer la gastronomía y las costumbres de la mesa de los santos, así como los productos artesanales y de origen internacional.	08:00 Am- 09:30 Am
Hacienda el Roble	Disfruta de un recorrido por el proceso de producción del café, visita la planta de beneficio, la degustación, y una conferencia especializada.	10:00 Am – 12:30 M
Panachi estación mesa de los santos	Almuerzo con lo mejor de la comida de los Santos y una vista privilegiada del cañon del chicamocha.	12:50 Pm – 01:50 M
Abordar el teleférico.	Tomar teleférico para hacer recorrido hacia la mesa de los Santos.	02:00 Pm – 2: 30 Pm
Parque Nacional del Chicamocha.		02: 30 Pm – 05:30 Pm
Parque Nacional del Chicamocha.	Tomar el teleférico de regreso a la estación Mesa de los Santos.	06:00 Pm – 06:30 Pm
Estación Mesa de los Santos.	Abordar el bus para regreso a Bucaramanga.	06:30 Pm – 07:00 Pm
Bucaramanga	Llegada a los lugares de abordaje.	08:30 Pm

Nota. Agenda para el desarrollo del paquete con actividades.

El recorrido en el mercado campesino se hará en grupos, los miembros de uno serán las personas con discapacidad física y del otro las personas con discapacidad sensorial.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

El parque Nacional del Chicamocha cuenta con rampas de acceso y barandas para las personas con discapacidad física y de acuerdo con las políticas del parque las personas usuarias de silla de ruedas pueden hacer uso del teleférico.

**8.4.2.1 Costos asociados.** En la figura 18, se presentan los costos que implican un servicio, teniendo en cuenta los recursos involucrados en la prestación de este.

Tour Mesa de los Santos	
Ítem	Valor
Desayuno	\$ 10.000
Almuerzo	\$ 20.000
Coffetour hacienda El Roble	\$ 35.000
Todo incluido PANACHI	\$ 50.000
Guía turística	\$ 3.000
Tarjeta de asistencia médica (por accidente)	\$ 35.000
<b>Total</b>	<b>\$ 153.000</b>

Figura 18. Costos relacionados tour Mesa de los Santos.

Transporte especial \$ 102.048 y transporte regular \$ 24.400, por persona.

**8.4.3 Tour Floridablanca.** Disfrutar del jardín Botánico, el parque principal, la oblea Florideña y el cerro del Santísimo, están dentro de las actividades principales del paquete, los detalles del itinerario se ilustran en la tabla 16.

Tabla 16.

### Agenda tour Floridablanca

Lugar	Actividad	Duración
Bucaramanga (dirección convenida).	Abordar el bus en los puntos acordados.	07:30 Am – 08:00 Am
Bucaramanga (dirección convenida).	Salida, ruta Bucaramanga – Floridablanca.	08:00 Am
Jardín Botánico	Llegada y recorrido a través de la ecología, biodiversidad, naturaleza que ofrece el jardín.	08:30 Am – 09:30 Am

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Lugar	Actividad	Duración
Casa de la cultura Piedra del Sol	Disfruta de las cerca de 800 piezas precolombinas.	09:40 Am – 10:30 Am
Parque principal	Disfruta de la iglesia San Juan Nepomuceno y la deliciosa Oblea Florideña.	10:30 Am – 12:00 M
Floridablanca	Almuerzo (lugar acordado)	12:00 M – 01:00 Pm
Parque principal Floridablanca	Abordar bus	01:00 Pm – 01:30 Pm
Cerro del Santísimo	Llegada	02:00 Pm
Cerro del santísimo	Disfrutar de la vista, los juegos de luces y demás atracciones.	02:00 Pm – 07:00 Pm
Cerro del Santísimo	Abordaje en transporte para el regreso.	07:00 Pm – 07:30 Pm
Bucaramanga	Llegada a lugares de abordaje en la mañana.	08: 40 Pm

Nota. Cronograma para el desarrollo de las actividades en el municipio de Floridablanca.

Para el ingreso al cerro del santísimo de acuerdo con las políticas del parque las personas usuarias de silla de ruedas pueden hacerlo a través del teleférico, en el interior del parque existen rampas, barandas y baños adaptados para el uso de las personas con discapacidad.

**8.4.3.1 Costos relacionados.** A continuación, se muestran los costos asociados a para un paquete, con los valores de actividades y recursos implicados como se ilustra en la figura 19.

Tour Floridablanca	
Ítem	Valor
Entrada Jardín Botánico	\$ 7.000
Almuerzo	\$ 15.000
Cerro del Santísimo	\$ 22.000
Tarjeta de asistencia médica (por accidente)	\$ 35.000
Guía turística	\$ 3.000
Todo incluido PANACHI	\$ 68.000
<b>Total</b>	<b>\$ 150.000</b>

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Figura 19. Costos tour Floridablanca.

Transporte especial \$ 150.000 y transporte regular \$ 21.960, por persona.

**8.4.4 Tour Páramo – San Gil.** Sus atractivos principales se componen de la visita al santuario de la virgen de la salud en el Páramo, parque Gallineral en San Gil. El horario y orden del desarrollo de las actividades se muestran en la Tabla 17.

Tabla 17.

Cuadro de actividades paquetes Páramo – San Gil.

Lugar	Actividad	Duración
Bucaramanga (dirección convenida)	Abordar el bus en puntos de encuentro acordados.	05:30 Am – 06:00 Am
Bucaramanga (dirección convenida).	Salida, ruta Bucaramanga – Páramo.	06:00 Am
Trayecto Bucaramanga – San Gil (lugar indicado al inicio del viaje por el guía, y reservado previamente).	Desayuno (se dará entre los horarios indicados dependiendo del lugar reservado con una duración máxima de 30 min).	07:00 Am – 07:30 Am
Llegada a Santuario Virgen de la Salud	Momento de adoración y recogimiento de agua bendita.	09:30 Am – 10:15 Am
Parque Central Páramo	Visitar el parque principal, conociendo la arquitectura y vegetación.	10:30 Am – 10:45 Am
Parroquia Nuestra señora de la Chiquinquirá	Adoración y ver arquitectura y esculturas.	10:45 Am – 11:15 Am
Salida de transporte a San Gil	Abordar el bus.	11:30 Am – 11:40 Am
San Gil	Llegada a restaurante en San Gil para almorzar.	12:15 M – 01:15 Pm
Parque principal San Gil	Disfrutar de la naturaleza, cultura y visitar la iglesia Catedral.	01:30 Pm – 02:15 Pm
Parque gallineral	Realizar el tour para conocer la historia del parque y naturaleza, entrada a piscina y cafetería.	02:30 Pm – 05:00 PM
Malecon	Abordar el bus de regreso.	5:10 PM

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Lugar	Actividad	Duración
Bucaramanga	Llegada a puntos de encuentro acordados.	de 07:30 Pm

Nota. Especificación de la hora, el lugar y la actividad que se desarrolla en el paquete.

**8.4.4.1 Costos del Tour.** En la figura 20, se muestran los recursos y valores para el servicio de un cliente.

Tour Páramo - San Gil	
Ítem	Valor
Desayuno	\$ 10.000
Almuerzo	\$ 15.000
Parque Gallineral	\$ 6.000
Guía turística	\$ 3.000
Tarjeta de asistencia médica (por accidente)	\$ 35.000
<b>Total</b>	<b>\$ 69.000</b>

Figura 20. Costos tour Páramo – San Gil.

Transporte especial \$ 118.300 y transporte regular \$ 46.360, por persona.

**8.4.5 Tour San Gil – Barichara.** Disfruta de la gran vista del mirador en Barichara, y lo mejor del Gallineral y el río fonce, en la tabla 18 se ilustra el cronograma dispuesto para el tour.

Tabla 18.

Programa de actividades tour San Gil – Barichara.

Lugar	Actividad	Duración
Bucaramanga (dirección convenida).	Abordar el bus en puntos de encuentro acordados.	05:30 Am – 06:00 Am
Bucaramanga (dirección convenida).	Salida, ruta Bucaramanga – San Gil – Barichara.	06:00 Am
Trayecto Bucaramanga – San Gil (lugar indicado al inicio del viaje por el guía, y reservado previamente).	Desayuno (se dará entre los horarios indicados dependiendo del lugar reservado con una duración máxima de 30 min).	07:00 Am – 07:30 Am
Llegada al parque de Barichara.	Probar el sabajón típico del municipio, visitar la iglesia de la Inmaculada Concepción.	09:40 Am- 10:15 Am

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Lugar	Actividad	Duración
Mirador	Observar la topografía de la región y los caminos construidos por Geo Von Lengerke.	10:30 Am – 10:50 Am
Alrededores Barichara	La casa de Aquileo Parra y una actividad en la escuela de artes y oficios del municipio, la capilla de Santa Barbara.	11:00 Am – 12:00 M
Salida del transporte hacia San Gil.	Abordar el bus.	12:00 M – 12: 10 Pm
San Gil	Llegada a restaurante en San Gil para almorzar.	12: 50 Pm – 01:50 Pm
Río Fonce	Actividades como rafting, canotaje, kayak. En simultaneo visita el parque el gallineral, el parque de la libertad con su iglesia Catedral.	02:00 Pm – 05:00 Pm.
Parque Gallineral	Abordar el bus de regreso	05:10 Pm
Bucaramanga	Llegada a puntos de encuentro acordados.	07:30 Pm

Nota. Itinerario dispuesto para el tour, con sus respectivos horarios.

**8.4.5.1 Costos relacionados.** A continuación, en la figura 21 se presenta los costos que implica un paquete con las características descritas en la tabla 18.

Tour San Gil - Barichara	
Ítem	Valor
Desayuno	\$ 10.000
Almuerzo	\$ 15.000
Sabajon tpipico de Barichara	\$ 32.000
Actividades extremas en el río fonce	\$ 85.000
Parque Gallineral	\$ 6.000
Guía turística	\$ 3.000
Tarjeta de asistencia médica (por accidente)	\$ 35.000
<b>Total</b>	<b>\$ 186.000</b>

Figura 21. Costos tour San Gil – Barichara.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Transporte especial \$ 116.400 y transporte regular \$ 41.480, por persona.

**8.4.6 Tour Zapatoca.** Revivir las historias del colonizador Geo Von Lengerke, conocer sus imponentes obras de ingeniería civil, y disfrutar del pueblito del clima de ceda. Los detalles del tour se presentan en la tabla 19.

Tabla 19.

*Actividades previstas tour Zapatoca*

Lugar	Actividad	Duración
Bucaramanga (dirección convenida)	Abordar el bus en puntos de encuentro acordados.	05:00 Am – 05:30 Am
Bucaramanga (dirección convenida).	Salida, ruta Bucaramanga – Barichara.	05:00 Am
Trayecto Bucaramanga – Zapatoca (lugar indicado al inicio del viaje por el guía, y reservado previamente).	Desayuno (se dará entre los horarios indicados dependiendo del lugar reservado con una duración máxima de 30 min).	07:00 Am – 07:40 Am
Llegada a viñedo Sierra Morena.	Degustar el vino y observar el proceso.	09:00 Am – 11:30 Am
Museo del Cosmos.	Disfrutar de una nueva forma de ver la obra de Miguel de Cervantes Saavedra.	12:30 Pm – 01:30 Pm
Zapatoca	Almuerzo.	1:40 Pm – 02: 40Pm
San Vicentico.	Recorrido.	02:40 Pm – 03:30 Pm
Zapatoca	El campo santo.	03:30 Pm – 04:30 Pm
Mirador de los Guanes	Disfrutar de la topografía y riqueza natural del municipio.	05:00 Pm – 06:00 Pm
Bucaramanga	Llegada a lugares de abordaje.	08:30 Pm

**8.4.6.1 Costos del tour.** En la figura 22, se ilustran lo valores de los recursos necesarios para un tour a Zapatoca.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Tour Zapatoca	
Ítem	Valor
Desayuno	\$ 10.000
Almuerzo	\$ 20.000
Guía turística	\$ 3.000
Tarjeta de asistencia médica (por accidente)	\$ 35.000
<b>Total</b>	<b>\$ 68.000</b>

Figura 22. Costos relacionados tour Zapatoca.

Transporte especial \$ 54.536 y transporte regular \$ 39.040, por persona.

Se realizó una validación de los paquetes, con la fisioterapeuta María Cristina Rodríguez Reyes perteneciente a UIS Salud, quién realizó las siguientes recomendaciones: Especificar todas las actividades que realizará la fisioterapeuta, incluso las actividades que no estén relacionadas con el servicio, estos ajustes se hacen en el manual de funciones; especificar en los paquetes que la póliza de seguros no incluye los accidentes relacionados con las actividades extremas, son responsabilidad de cada persona.

### 9. Análisis organizacional

Se contará con un director general, una secretaria, director operativo, y guías de tour, quienes trabajan la jornada completa y desarrollarán funciones relacionadas con el direccionamiento y operación de la empresa.

Se disponible adicionalmente de un asesor contable contratado por prestación de servicios, quién brindará apoyo en el registro de la contabilidad de la empresa. Un fisioterapeuta contratado también por prestación de servicios, quien capacitará a los guías en el manejo de los usuarios, y apoyará en el desarrollo de los paquetes para el manejo de cualquier eventualidad. El personal de servicios generales se contratará con una empresa externa.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

### 9.1 Organigrama

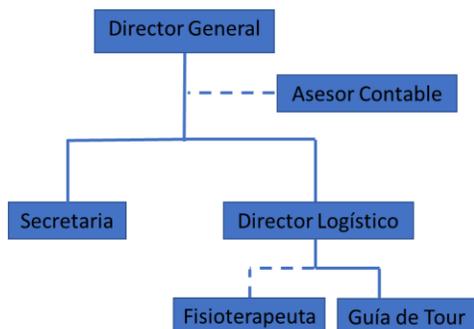


Figura 23. Organigrama Distour Santander.

### 9.2 Descripción de cargos y manual de funciones

En la tabla 20, se describen las generalidades de cada uno de los cargos definidos y estructurados en el organigrama de la empresa.

Tabla 20.

Descripción de cargos.

Cargos	Descripción
<b>Director General</b>	Dirección y gestión de la empresa.
<b>Asesor Contable</b>	Apoyo en el manejo de la contabilidad de la empresa.
<b>Secretaria</b>	Comunicación directa con clientes para reservas y quejas, recolectar información diaria de la actividad diaria de la empresa.
<b>Director Logístico</b>	Programar y gestionar las actividades, lugares, comidas y demás de los paquetes.
<b>Fisioterapeuta</b>	Capacitación y apoyo en el manejo de los usuarios.
<b>Guía de Tour</b>	Acompañamiento y dirección en el desarrollo de las actividades de cada paquete.

Nota. Descripción de los cargos definidos para el funcionamiento de la empresa.

En el apéndice Q, se encuentra el manual de funciones de cargos, donde describe en detalle el perfil de cada cargo y sus funciones.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

### 9.3 Estructura salarial

Para el funcionamiento de la empresa, se dispone de seis cargos de los cuales el director general, director logístico, secretaria y guías serán incorporados a la empresa por medio de contrato laboral. Los cargos del asesor contable y el fisioterapeuta serán pagados por prestación de servicios. En la tabla 21, se presenta en salario mensual para cada cargo.

Tabla 21.

#### *Estructura de salarios*

<b>Cargo</b>	<b>Tipo de contrato</b>	<b>Salario mensual</b>
<b>Director General</b>	Contrato de tiempo completo	\$2'543.243
<b>Director logístico</b>	Contrato de tiempo completo	\$1'216.945
<b>Secretaria</b>	Contrato de tiempo completo	\$983.598
<b>Guía de tour</b>	Contrato de tiempo completo	\$877.803
<b>Fisioterapeuta</b>	Prestación de servicios	\$450.000
<b>Asesor contable</b>	Prestación de servicios	\$500.000

Nota. Salario mensual para cada cargo.

El salario para cada cargo fue asignado de acuerdo con plataformas como empleo.com, CompuTrabajo, Indeed.

La valoración de cargos fue hecha por medio del método de asignación de puntos, donde se definieron como grupos de factor, habilidad, responsabilidad y riesgo, a cada uno de estos grupos se asignaron factores de evaluación que permitieron realizar una comparación conjunta de los cargos. Se asigna un número de grados definido por factor, con una respectiva puntuación, esta junto con el peso asignado a cada grupo de factor nos permite obtener la valoración de los cargos,

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

representada en la tabla 22, junto con los valores de los sueldos mensuales aplicando las prestaciones sociales a cada cargo. En el apéndice R, se encuentra los cálculos de la valoración y la nómina con los aportes patronales, parafiscales y prestaciones sociales.

Tabla 22.

*Puntos por cargo y salario pagado*

<b>Cargo</b>	<b>Puntos</b>	<b>Salario Neto mensual</b>
<b>Director General</b>	689	\$2'339.243
<b>Director Logístico</b>	538	\$1'119.589
<b>Secretaria</b>	508	\$904.910
<b>Guía de tour</b>	416	\$807.579

Nota. Los valores de salario tienen incluidos los descuentos de salud y pensión.

### 9.4 Selección del personal

Se definen los criterios, que permitan conformar una fuerza laboral idónea y capacitada para cumplir los objetivos misionales, de desarrollo y crecimiento de la empresa.

Se definen las siguientes etapas para la selección:

- 1. Reclutamiento:** En esta etapa se define el tipo y los medios de divulgación de las oportunidades laborales que la empresa ofrecerá. Esta definición depende de si el reclutamiento se hará en la parte interna o externa.

El tipo de reclutamiento requerido para la empresa Distour Santander es de tipo externo dado que, al ser una empresa nueva está conformando su fuerza laboral.

La divulgación será hecha a través de bolsas de empleo como CompuTrabajo, redes sociales como LinkedIn y avisos clasificados.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

- 2. Preselección:** Se reciben las hojas de vida de los aspirantes a cada vacante divulgada, se procede a seleccionar los aspirantes que reúnan las condiciones especificadas en el manual de funciones de la empresa, y que definen el perfil para el cargo.

Se cita a una entrevista preliminar a los aspirantes seleccionados del paso anterior, donde se medirá las capacidades comunicativas, el manejo de lenguaje inclusivo y conocimiento general de las personas con discapacidad.

- 3. Aplicación de pruebas:** Psicotécnicas, se realizan con el fin de conocer las aptitudes y personalidad del aspirante. Buscando garantizar la armonía en el desarrollo de actividades de equipo y el buen clima laboral.

Profesionales, buscan evaluar los conocimiento requeridos y especificados en el manual de funciones para cada uno de los cargos.

- 4. Entrevista:** Se verifican los resultados de las pruebas, por medio de una entrevista en la que se mide la argumentación y seguridad del aspirante seleccionado de los anteriores filtros en sus conocimientos.
- 5. Fase Final:** Se notifica al aspirante seleccionado que iniciará el proceso de capacitación y el tiempo de prueba. Para formalizar su contrato terminando este proceso.

### 9.5 Capacitación

Luego de seleccionar el aspirante al cargo dispuesto, se procede a realizar la debida capacitación e introducción como un miembro del equipo de trabajo Distour Santander.

Se procede de la siguiente manera:

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

1. Conocimiento de la empresa: Introducción a los valores corporativos, la misión, visión y la importancia del trabajo en equipo y la importancia de los clientes para la empresa.
2. Actividades del cargo: La importancia del lenguaje inclusivo y manejo de la lengua de señas. Y la socialización de las actividades que debe desarrollar en cada cargo el empleado, las responsabilidades y forma de evaluar rendimientos de la empresa.

### 10. Análisis legal

El estudio es realizado con el objetivo de identificar los requerimientos para la constitución de una empresa de turismo, teniendo en cuenta la información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, así mismo la normativa en cuanto a derechos para personas con discapacidad, la *“convención sobre los derechos de las personas con discapacidad”*, la inclusión y accesibilidad para las personas con discapacidad.

#### 10.1 Constitución de la empresa

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bucaramanga el procedimiento que se debe llevar para la creación de una empresa está compuesto por nueve pasos en los que se deben realizar los siguientes trámites. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019)

**1. Tipo de Empresa.** A partir de algunas razones de tributación, el patrimonio, la flexibilidad, escalonamiento se definió la sociedad por acciones simplificadas S.A.S. Para la constitución de la empresa, así será definida como Distour Santander S.A.S.

Para este tipo de sociedad los socios no pueden ser obligados al pago de obligaciones financieras a menos de que se haya usado la sociedad para fraude. Desde uno puede tener el número de

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

accionistas que se requiera, no requiere tener una junta directiva, la muerte de un socio no implica la liquidación de la sociedad.

**2. Disponibilidad del nombre.** En este paso se procede a realizar la verificación de la disponibilidad del nombre asignado a la empresa en el Registro Único Empresarial y Social (RUES), obteniendo que este nombre está disponible. Tal como se muestra en la figura 12.

The screenshot shows the 'Registro Mercantil' interface. At the top right, there is a link for 'Guía de Usuario'. Below the title, a message states: 'El Registro Mercantil permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante.' There are three tabs: 'Número de Identificación', 'Nombre / Palabra Clave', and 'Matricula / Inscripción'. The 'Nombre / Palabra Clave' tab is active, and the search criteria is 'Localice comerciantes por su razón social o nombre.' The search input field contains 'Distour Santander' and a red 'Consultar' button is next to it. At the bottom, an 'Info' message reads: 'La consulta por Nombre no ha retornado resultados'.

Figura 24. Resultado búsqueda en el RUES. Adaptado de RUES (2019). Registro Único Empresarial y Social. Recuperado de <http://www.rues.org.co/RM>.

También se tiene en cuenta la disponibilidad de la marca, revisando las bases de datos de la Superintendencia de Industria y Comercio, obteniendo total disponibilidad, en la figura se muestra el resultado de la búsqueda.

The screenshot shows the search interface for the Superintendencia de Industria y Comercio. It includes several input fields: 'Expediente' with sub-fields for 'Año', 'Número', and 'Control'; 'Certificado' with sub-fields for 'Número' and 'Control'; 'Denominación' with a dropdown set to 'Igual que' and a text input containing 'Distour Santander'; 'Clasificación de Niza' with a dropdown set to '-- TODAS LAS CLASES --'; and 'Titular' with a dropdown set to 'Igual que' and an empty text input. At the bottom, there are two buttons: 'Enviar consulta' and 'Restaurar'. Below the form, a message states: 'No se encontraron registros'.

Figura 25. Resultado búsqueda en el SIC. Adaptado de Superintendencia de Industria y Comercio (2019). Signos distintivos. Recuperado de <http://serviciospub.sic.gov.co/Sic/ConsultaEnLinea/2013/index.php>.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**3. Código de actividad económica CIIU.** A partir del 2000 en Colombia las Cámaras de Comercio se rigen por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, lo que permite establecer diferencias entre las actividades económicas, se obtiene como resultado el código 7912, perteneciente a actividades de operadores turísticos.

**4. Uso del suelo.** A través de la página de la Cámara de Comercio se puede realizar la consulta de la disponibilidad del suelo para el uso planteado en el caso de la empresa Distour Santander S.A.S. Es un local ubicado en la calle 21 # 21-70, y al realizar a la consulta se obtiene que estos espacios son usados para fines comerciales.

**5. Trámite ante la DIAN.** En este paso se debe formalizar la actividad económica ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, esto se debe hacer diligenciando el formulario de PRE-RUT ya sea vía web, presencialmente en las oficinas de la entidad o también en la Cámara de Comercio.

Se debe tener en cuenta el artículo 555-1 del estatuto tributario, por medio de este se establece el número de identificación NIT, también el artículo 555-2 del estatuto tributario con el que se establece el registro tributario RUT. (DIAN, 2019).

**6. Hacer el registro como empresario.** Ya hecho lo dispuesto en los pasos 1,2 3 y 4, es hora de realizar es registro para el caso Distour Santander como persona jurídica ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

**7. Impuesto del registro.** Aplicado a la empresa al ser persona jurídica, este tributo debe ser pagado a la Gobernación de Santander entre otros por los de constitución de sociedades de acuerdo con la ley 223 de 1995 y decreto 650 de 1996 equivalente al 3% sobre el valor del capital de la

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

sociedad, ordenanza No. 005 de enero de 2013 y ordenanza 073 de febrero de 2013. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019).

**8. Radique y pague.** Los formatos y el formulario único con otras entidades se pueden presentar, en cualquiera de las oficinas de la Cámara de Comercio, el pago puede hacerse en vía internet o en las ventanillas multiservicios de la Cámara de Comercio. Luego de que se ingrese la documentación en la Cámara de Comercio se puede monitorear vía internet el estado de esta.

**9. Consultar la ficha del establecimiento comercial.** Por medio de esta se puede constatar el cumplimiento de requisitos establecidos en la ley 232 de 1995 y su decreto reglamentario 1879 de 2008 y decreto municipal 011 de 2010. Este trámite se debe realizar en la alcaldía respectiva del sitio de explotación.

Se puede obtener registro de industria y comercio, Nit o CC, actividad solicitada, número predial, nombre o razón social, dirección del establecimiento, fecha de apertura, fecha de actualización de información.

### 10.2 Aspectos del sector.

- **Ley 1581 de 2012 protección de datos personales.** Complementa la regulación de los datos que las personas naturales autorizan para almacenar en bases de datos o archivos, de la misma manera su actualización y rectificación.
- **Ley 1480 de 2011. Estatuto del consumidor.** EL objetivo primordial de esta ley es proteger, promover el libre de los consumidores, y velar por sus intereses económicos.
- **Ley 1558 de 2012.** El objetivo de esta ley se centra en el fomento, desarrollo y promoción de la competitividad del sector turístico, así como su regulación, velando por la conservación,

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

aprovechamiento, conservación y protección de los recursos y atractivos turísticos del país, buscando un desarrollo sostenible y sustentable.

- **Resolución 3860 de 2015.** Por medio de este se reglamenta el cumplimiento de las normas técnicas sectoriales, las cuales son expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización para las actividades del turismo de aventura según su denominación y la sostenibilidad turística.
- **Ley 300 de 1996.** Aplicada a los prestadores de servicios turísticos, expedida por el congreso de Colombia, de acuerdo con esto se ha organizado buena parte del ordenamiento jurídico y normativo del turismo en aspectos generales como: organización, estructura del sector, el ejercicio profesional: registro nacional y contribución parafiscal.
- **Ley 1101 de 2006.** Expedida por el Congreso de Colombia, modifica lo consignado en la ley 300 de 1996 relacionada con la contribución parafiscal para la promoción del turismo, los prestadores de servicio turístico que deben registrarse y el registro nacional del turismo.
- **Ley 1558 de 2012.** Modifica la ley 300 de 1996 y 1101 de 2006, relacionados con la organización superior del sector turismo, disposiciones varias sobre sobre aportes y parafiscales, Fondo Nacional del Turismo y Registro Nacional de Turismo.
- **Normas técnicas sectoriales para el turismo de aventura.** Especifica los requerimientos para la realización de actividades como el rafting, rapel, espeleología recreativa, parapente, cabalgata, canyoning, la competencia laboral de los guías para la conducción de guías en recorridos ecoturísticos, conducción de grupos de actividades de buceo a pulmón, en recorridos de alta montaña.
- **Ley 679 de 2001.** Aplicada a prestadores de servicios turísticos, turistas y visitantes, obliga al Ministerio de Comercio, Industria y turismo, a realizar acciones preventivas en contra de: la explotación, la pornografía, el turismo sexual y más formas de abuso en contra de los menores.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

- **Código de ética mundial.** Busca el ejercicio de un turismo responsable y sostenible, conjunto de principios dirigido a orientar a los principales actores del desarrollo turístico.
- **Decreto 2438 de 2010.** Se regula las actividades que realizan las agencias de viajes.
- **Decreto 1293 de 2014.** Regulación para las actividades de los guías turísticos.
- **RNT.** Registro que deben efectuar todos los prestadores de servicios turísticos en Colombia. Para el funcionamiento de la empresa es de obligatoriedad y además deber ser actualizado anualmente.
- **Art 17 ley 679 de 2001.** Con el cual se busca prevenir y contrarrestar la explotación, la pornografía y el turismo sexual con menores de edad.

### 10.3 Aspectos de inclusión.

- **Ley 1346.** Por medio de esta se aprueba “*La convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*”, la cual fue adoptada por la Asamblea general de las Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006.
- **Ley estatutaria 1618 de 2013.** Se busca asegurar y garantizar el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con discapacidad, por medio de la adopción de medidas de inclusión, ajustes razonables, acción afirmativa y eliminando toda la forma de discriminación por razones de discapacidad, haciendo concordancia con la ley 1346 de 2009.

Dentro de esta ley se explican conceptos como persona con discapacidad, inclusión social, acciones afirmativas, acceso y accesibilidad, barreras (actitudinales, físicas, comunicativas), rehabilitación funcional, rehabilitación integral, enfoques diferenciales, redes nacionales y regionales de y para personas con discapacidad.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

- **Ley 1145 de 2007.** Por medio del cual se busca impulsar la implementación de política pública en discapacidad, de forma conjunta por parte de las entidades públicas del orden nacional, regional y local, las organizaciones de las personas con discapacidad y la sociedad general, con el fin de garantizar los derechos fundamentales dentro del marco de los derechos humanos.
- **Resolución 1346 de 2012.** Por medio de esta ley se reglamenta la elección u así mismo el funcionamiento de los comités territoriales de discapacidad establecidos en la ley 1145 de 2007.
- **Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad.** El objetivo de la convención es promover asegurar y proteger el goce pleno de y con las condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades para todas las personas con discapacidad. Dentro del diseño universal se resaltan algunos artículos:
  - **Artículo 2.** Se consignan definiciones como la comunicación, el lenguaje, la discriminación por motivos de discapacidad, los ajustes razonables, y el diseño universal, definiendo en cada uno de estos como se deben llevar a cabo y en qué momento se están aplicando mal.
  - **Artículo 3.** Se consignan los principios considerados en la convención, y sobre los cuales de establecieron todas las disposiciones de esta.
- **Norma Técnica Colombiana NTC 6047.** En esta se establecen los requisitos y criterios de accesibilidad al medio físico requeridos por los ciudadanos especialmente en puntos destinados a brindar atención al ciudadano, en construcciones nuevas y adecuaciones en entornos ya construidos. Por medio de esto se establecen los estándares que deben seguir las entidades de administración pública y privadas vinculados a servicios públicos, para que todos los ciudadanos incluyendo las personas con discapacidad, accedan en igualdad de condiciones.

## 11. Análisis financiero

Se consideran la inversión inicial total, las fuentes de financiamiento, los costos en que se incurre, variables de proyección y posteriormente se hace el análisis de viabilidad a través de criterios de decisión como son el valor presente neto VPN y tasa interna de retorno TIR, por último, se realiza el análisis de sensibilidad.

### 11.1 Inversiones

Son hechas para contar con los recursos necesarios para la prestación del servicio, enfocado a brindar una experiencia turística inclusiva a las personas con discapacidad.

**11.1.1 Inversión Fija.** Se consideran las inversiones con una vida útil mayor a un año, para la empresa Distour Santander se requiere Equipo de cómputo y comunicación, dentro de los que se dispuso, computadores, pantalla y tablet; muebles y enseres, con Aire acondicionado, sillas, escritorios, archivador, letreros en braille, teléfono, cestas de basura, y maquinaria donde se incluyen tres sillas ruedas estándar desarmables. En el apéndice S, del análisis financiero en la hoja inversión fija se encuentra el detalle las cantidades y costos de estos rubros.

**11.1.2 Gastos Diferidos.** Se consideran dentro de este grupo los gastos relacionados con la constitución, y los gastos relacionados con las adecuaciones del baño de la agencia, haciéndolo accesible para las personas con discapacidad, cada rubro fue diferido a 5 y 4 años respectivamente. El costo de cada uno de estos rubros se puede encontrar en la pestaña egresos y otros, en el apéndice S del análisis financiero.

**11.1.3 Inversión total.** Es equivalente a \$ 21.397. 366, considerando la inversión fija, diferida y capital de trabajo. En la tabla 23, se muestran los valores de cada ítem.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Tabla 23.

*Inversión total*

<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>
<b>Activos Fijos (Año 0)</b>	<b>\$ 12.977.062</b>
Equipo de Computo	\$ 5.249.900
Maquinaria	\$ 959.700
Muebles y enseres	\$ 6.767.462
<b>Capital de trabajo inicial (Año 0)</b>	<b>\$ 6.117.202</b>
Caja (Año0)	\$ 6.117.202
Adecuación de planta	\$ 1.280.499
Constitución	\$ 1.022.603
Diferidos	<b>\$ 2.303.102</b>
<b>Total Inversión inicial</b>	<b>\$ 21.397.366</b>

Nota. Valores del año 2020.

## 11.2 Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento se distribuyen de la siguiente manera, el aporte de socios un valor de \$ 6.397.366, que representa el 29,89% de la financiación total y un préstamo por un monto de \$ 15.000.000, que representa el 70,1% de financiación. La deuda es tomada a un plazo de cinco años, con una tasa de interés de 12,69% EA, de la línea de crédito de cartera ordinaria del Banco AV Villas, línea enfocada al financiamiento a mediano o largo plazo de inversión. La amortización del crédito se puede encontrar en la hoja financiación, en el apéndice S del análisis financiero.

## 11.3 Costos y Gastos

Se consideran los costos en los que tiene que incurrir la empresa y gastos relacionados, se encuentran Gastos de administración y ventas, Costos de mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, y costos de materia prima. Los valores pueden ser observados en el estado de resultados en el numeral 11.7.1 de estados financieros.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**11.3.1 Gastos de administración y ventas.** Dentro de los gastos de administración se consideran el valor del arriendo de la agencia, el salario del director, el 70% del salario de la secretaria, el salario del asesor contable, el servicio del agua, luz e internet. Los gastos de ventas están definidos por el 30% del salario de la secretaria y el valor de la publicidad. Los salarios del director y la secretaria tienen aplicados los aportes patronales, parafiscales y las prestaciones sociales. Los valores de cada rubro de administración y ventas, se puede observar en detalle en la hoja egresos y otros, en el apéndice S.

**11.3.2 Mano de Obra Directa.** Se considera el costo de nómina de los tres Guías de tour y el contrato por prestación de servicios para el fisioterapeuta. En el apéndice S, se encuentran los valores totales en la hoja egresos y otros.

**11.3.3 Costos indirectos de fabricación.** Se considera el costo de nómina del director logístico, el total de horas extra y seguro de arrendamiento de la agencia.

**11.3.4 Materia Prima.** Se considera la materia prima, al costo asociado con el servicio representado en el transporte, los costos de las atracciones en cada sitio, las comidas, la tarjeta de asistencia médica, las guías turísticas. Estos se clasificaron por paquete, los valores pueden ser observados en la hoja gastos y otros de apéndice S.

## 11.4 Supuestos de evaluación

El horizonte de evaluación establecido para el proyecto es de cinco años, comenzando en el 2021 y terminando en el 2025, se construyen los estados financieros estado de costos, estado de resultados y balance general, esto bajo dos variables de proyección, proyectando el crecimiento de la inflación y el PIB, para el horizonte de evaluación.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Se plantean dos escenarios dependiendo de la variable transporte, teniendo en cuenta que es el recurso más importante para la prestación del servicio, los escenarios son los siguientes:

1. Se cuenta con dos tipos de transporte, uno convencional y otro exclusivo. Para este último la capacidad es de cinco personas y el costo que representa en relación con el transporte convencional es de valores que van desde un 14% hasta un 53%.
2. Se cuenta con vehículos convencionales para el transporte de todas las personas y adicionalmente a esto se contará con tres sillas de ruedas estándar desarmables que podrán ser llevadas en el baúl del vehículo, y estas representan una inversión de \$ 959.700.

### **11.5 Políticas de evaluación**

1. La proyección de las compras de materia prima, los costos de mano de obra directa, los CIF, los gastos diferidos y gastos de administración y ventas, serán hechos con la proyección de la inflación para los años de evaluación definida. Tomadas de las proyecciones económicas de Bancolombia.
2. Las cantidades de servicios generados para las ventas obedecen a la capacidad instalada hallada en el análisis técnico, dado que la capacidad instalada es inferior a la demanda proyectada. El precio de venta estará sujeto a los costos y se usa un margen operacional de 10% para su cálculo, la proyección del precio para los demás años se ajusta a partir del crecimiento proyectado del PIB. Tomadas de las proyecciones económicas de Bancolombia.
3. El valor de caja inicial se estimó en 1/12 de los gastos de administración, los gastos de ventas y CIF, siendo este el dinero que la empresa necesita para funcionar el primer mes, sabiendo que los usuarios deben cancelar el 50% del valor del paquete para hacer la reserva.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

4. La tasa de oportunidad del inversionista del 15% de acuerdo con un informe para inversionistas de la revista Rankia. (Calvarro, 2020). La tasa impositiva para el año 2020 es del 32%, la tasa de interés de la deuda a largo plazo es del 12,56%.
5. Los gastos de constitución se diferencian a cinco años, los gastos de adecuación del baño de la agencia se diferencian a 4 años.
6. La depreciación de los activos fijos se hace siguiendo el método de línea recta. Muebles y enseres (10 años), maquinaria (10 años) y equipo de cómputo (5 años).

### 11.6 Precio de venta

El precio de venta fue calculado a partir de los gastos de ventas, los costos de mano de obra directa, gastos de venta y costos asociados al servicio y lo definido en la política de precios del plan de mercadeo. En la tabla 24, se presentan los precios de cada paquete.

Tabla 24.

*Precios de venta*

<b>Tour</b>	<b>Precio</b>	
<b>Floridablanca - Zapatoca</b>	\$	270.549
<b>Mesa de los Santos</b>	\$	425.582
<b>Floridablanca</b>	\$	360.536
<b>Páramo - San Gil</b>	\$	220.250
<b>San Gil - Barichara</b>	\$	434.314
<b>Zapatoca</b>	\$	256.789

Estos precios de venta están sustentados en la característica del servicio, la propuesta de inclusión que ofrece a los usuarios, que no está incorporada por ninguna empresa en el sector, y da respuesta a las necesidades identificadas en el estudio de mercados, donde también se identifica que las personas poseen la capacidad de adquirir los servicios.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**11.7 Estados financieros.**

Se presentan los resultados de la evaluación de los dos escenarios planteados y los estados financieros de la alternativa seleccionada.

En la tabla 25, se presentan los valores de VPN y TIR para los dos escenarios:

Tabla 25.

*Resultados evaluación de escenarios.*

<b>Escenario</b>	<b>VPN</b>	<b>TIR</b>
<b>Escenario 1</b>	-\$ 23.253.248,78	-10,77%
<b>Escenario 2</b>	\$ 6.419.353,69	17,49%

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de VPN y TIR se selecciona el escenario dos.

**11.7.1 Estado de resultados alternativa seleccionada.** En la tabla 26, se presenta el estado de resultados, donde se puede identificar que la empresa recibe sus primeras utilidades a partir del tercer año.

Tabla 26.

	<b>Año 0</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
<b>Ventas</b>		233.691.969	249.315.010	268.109.133	279.036.265	300.098.719
<b>CMV</b>		190.197.868	196.094.002	202.369.010	209.451.925	216.573.291
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>43.494.101</b>	<b>53.221.008</b>	<b>65.740.123</b>	<b>69.584.340</b>	<b>83.525.429</b>
<b>Gastos Admi</b>		36.137.518	37.257.781	38.450.030	39.795.781	41.148.837
<b>Gastos de ventas</b>		12.816.391	13.213.699,3	13.636.537,7	14.113.816,5	14.593.686,2
<b>Depreciación</b>		1.822.696	1.822.696	1.822.696	1.822.696	1.822.696
<b>Diferidos</b>		524.645	524.645	524.645	524.645	204.521
<b>UAI</b>		- 7.807.149	402.186	11.306.214	13.327.401	25.755.688

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

<b>Gastos Financieros</b>		1.903.500	1.607.949	1.274.893	899.571	476.622
<b>UAI</b>		-9.710.649	-1.205.763	10.031.322	12.427.829	25.279.066
<b>Impuestos</b>	32%	-	-	3.210.023	3.976.905	8.089.301
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-9.710.649</b>	<b>-1.205.763</b>	<b>6.821.299</b>	<b>8.450.924</b>	<b>17.189.765</b>

*Estado de resultados*

Nota. Los valores presentados están redondeados.

**11.7.2 Balance general.** En la tabla 27, se presenta el balance general, refleja las deudas y lo que la empresa tiene en el lapso dispuesto para la evaluación.

Tabla 27.

*Balance General*

ACTIVOS	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
<b>Caja</b>	6.117.202	6.337.421	6.549.969	6.772.902	7.013.407	7.259.018
<b>Cartera</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Inventarios</b>	-	-	-	-	-	-
Total Activos Corrientes	<b>6.117.202</b>	<b>6.337.421</b>	<b>6.549.969</b>	<b>6.772.902</b>	<b>7.013.407</b>	<b>7.259.018</b>
Activos Fijos						
<b>Equipo de Computo</b>	5.249.900	5.249.900	5.249.900	5.249.900	5.249.900	5.249.900
<b>Depreciación Acum.</b>	-	1.049.980	2.099.960	3.149.940	4.199.920	5.249.900
<b>Neto</b>	5.249.900	4.199.920	3.149.940	2.099.960	1.049.980	-
<b>Maquinaria</b>	959.700	959.700	959.700	959.700	959.700	959.700
<b>Depreciación Acum.</b>	-	95.970	191.940	287.910	383.880	479.850
<b>Neto</b>	959.700	863.730	767.760	671.790	575.820	479.850
<b>Muebles y Enseres</b>	6.767.462	6.767.462	6.767.462	6.767.462	6.767.462	6.767.462
<b>Depreciación Acum.</b>	-	676.746	1.353.492	2.030.239	2.706.985	3.383.731
<b>Neto</b>	6.767.462	6.090.716	5.413.970	4.737.223	4.060.477	3.383.731
Total Activos Fijos	<b>12.977.062</b>	<b>11.154.366</b>	<b>9.331.670</b>	<b>7.508.973</b>	<b>5.686.277</b>	<b>3.863.581</b>
<b>Diferidos</b>	2.303.102	1.778.457	1.253.811	729.166	204.521	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>21.397.366</b>	<b>19.270.244</b>	<b>17.135.450</b>	<b>15.011.041</b>	<b>12.904.204</b>	<b>11.122.599</b>
PASIVOS						
<b>Proveedores</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Obligaciones LP</b>	15.000.000	12.670.993	10.046.435	7.088.821	3.755.885	-

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

TOTAL PASIVOS	15.000.000	12.670.993	10.046.435	7.088.821	3.755.885	-
<b>PATRIMONIO</b>						
	<b>Año0</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
Capital Social	6.397.366	6.397.366	6.397.366	6.397.366	6.397.366	6.397.366
Utilidades retenidas	-	201.885	691.649	1.524.854	2.750.953	4.725.233
TOTAL PATRIMONIO	<b>6.397.366</b>	<b>6.599.251</b>	<b>7.089.015</b>	<b>7.922.220</b>	<b>9.148.319</b>	<b>11.122.599</b>
TOTAL PASIVOS+ PATRIMONIO	<b>21.397.366</b>	<b>19.270.244</b>	<b>17.135.450</b>	<b>15.011.041</b>	<b>12.904.204</b>	<b>11.122.599</b>
Activos-(Pas+Patri)	-	-	-	-	-	-

**11.7.3. Flujo de Caja.** En la tabla 28, se presenta el flujo de caja libre con que cuenta la empresa para entregar dividendos a sus socios y estimar la caja final. La empresa empieza a obtener flujos de caja positivos a partir del tercer año, con un valor creciente de forma significativa a medida que aumentan los años.

Tabla 28.

*Flujo de Caja.*

Utilidad Neta	-9.710.649	-1.205.763	6.821.299	8.450.924	17.189.765	
Depreciaciones	1.822.696	1.822.696	1.822.696	1.822.696	1.822.696	
Diferidos	524.645	524.645	524.645	524.645	204.521	
Incremento de activos	-	-	-	-	-	
Incremento de KTNO	220.219	212.548	222.933	240.505	245.611	
Amortización de crédito	2.329.007	2.624.558	2.957.614	3.332.936	3.755.885	
	<b>Año0</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
Flujo de Caja	-9.912.534	-1.695.527	5.988.093	7.224.825	15.215.485	

**11.8 Indicadores Financieros**

Se analiza la viabilidad el proyecto a partir de las variables de decisión VPN y TIR. En la tabla 29, se presentan los resultados de los indicadores financieros.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Tabla 29.

*Indicadores de viabilidad*

<b>Ítem</b>	<b>Valor</b>
<b>VPN</b>	\$ 6.419.353,69
<b>TIR</b>	17,49%

El valor del VPN al ser mayor que cero nos indica que la inversión inicial hecha para la puesta en marcha fue recuperada, y además se obtiene un excedente de \$ 6.419.353,69, cumpliendo el objetivo financiero de maximizar la inversión.

Teniendo en cuenta que el costo de oportunidad definido para los inversionistas es del 15%, y el valor de la TIR supera este valor, se puede afirmar que el retorno del proyecto es suficiente para compensar el costo de oportunidad.

### **11.9 Análisis de sensibilidad**

Para realizar el análisis de sensibilidad primero se estable el punto de equilibrio del precio y las cantidades de servicios vendidos, posteriormente se analiza el comportamiento de las variables: precio, cantidad y transporte. Para cada una de estas variables se plantea un escenario optimista y pesimista, para el escenario optimista se aumenta la variable en un 5% y en el pesimista se disminuye en un 10%, a excepción del transporte donde, en el escenario optimista se asume que bajará un 5% y en el pesimista subirá un 10%.

- **Precio:** Al aplicar los anteriores criterios, se obtienen los resultados mostrados en la tabla 30.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Tabla 30.

*Sensibilidad del precio*

Precio	Variación	VPN	Sensibilidad
<b>Optimista (+)</b>	5%	\$ 45.981.890	Se obtiene un aumento del VPN de \$39.562.536,03, y una TIR de 58,03%
<b>Más Probable</b>	0%	\$ 6.419.353,69	TIR 17,49%
<b>Pesimista (-)</b>	10%	<b>-\$72.704.537,18</b>	Se obtiene una disminución en el valor del VPN de \$66.285.183,49, y una TIR de -53,65%

- **Cantidad:** Los valores obtenidos se muestran en la tabla 31.

Tabla 31.

*Sensibilidad de cantidades*

Cantidad	Variación	VPN	Sensibilidad
<b>Optimista (+)</b>	5%	\$ 52.997.244	Se obtiene un aumento en el valor del VPN de \$46.577.890, y una TIR de 65,13%
<b>Más Probable</b>	0%	\$ 6.419.354	TIR 17,49%
<b>Pesimista (-)</b>	10%	<b>-\$ 68.698.122</b>	Se obtiene una disminución en el valor del VPN de \$62.278.768, y una TIR de -49,7%

- **Transporte:** Los resultados del análisis se presentan en la tabla 32.

Tabla 32.

*Sensibilidad del transporte*

Transporte	Variación	VPN	Sensibilidad
<b>Optimista (-)</b>	5%	\$ 10.451.233	Se obtiene un aumento en el valor del VPN de \$4.031.879,77, y una TIR de 21,39%
<b>Más probable</b>	0%	\$ 6.419.353,69	TIR 17,49%
<b>Pesimista (+)</b>	10%	<b>-\$ 1.644.406</b>	Se obtiene una disminución en el valor del VPN de \$4.774.947,85, y una TIR de 9,89%

De acuerdo con los anteriores análisis, la variable que presenta mayor sensibilidad es la cantidad de servicios vendidos; variable de mayor control para la empresa, dado que, su incremento o disminución puede representar utilidades o pérdidas significativas.

## **12. Análisis estratégico**

### **12.1 Nombre comercial.**

Como ya se mencionó el nombre de la agencia es Distour Santander, nombre que fue conformado con la palabra discapacidad y tour, que son los dos conceptos que integra la empresa y el nombre del departamento como la fuente de atractivos turísticos. El nombre posee las características de ser sonoro, contener el beneficio básico del producto y elegante.

### **12.2 Eslogan**

Es eslogan de la empresa es “para ti, para todos”, que transmite un mensaje de inclusión, buscando incentivar y consolidar el enfoque en los servicios turísticos en el sector en el departamento y transmitir una imagen de confianza e identidad para los clientes.

### **12.3 Imagen corporativa**

Esta se basa de un símbolo y el nombre de la empresa acompañado del eslogan. El círculo representa el símbolo de la accesibilidad creado por la ONU, que busca representar la accesibilidad de información, servicios, tecnologías de la información y el acceso físico. Los colores representan la diversidad y la pluriculturalidad de nuestra sociedad, las figuras piramidales que se encuentran dentro del mapa del departamento representan su riqueza natural y sus montañas imponentes como es el cañón del Chicamocha. En la figura 26, se muestra el diseño del logo, el proceso de creación se puede encontrar en el apéndice T.



Figura 26. Logotipo Distour Santander.

## 12.4 Simulación página web

Se realizó una simulación, de las páginas de inicio de que tendrá la página web, a continuación, en la figura 27, se ilustra la pantalla principal de inicio. En el apéndice T, están disponibles tres formatos de pantalla.



Figura 27. Página web.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

### 12.5 Misión

Brindar una experiencia de turismo accesible a las personas con discapacidad física y sensorial, permitiendo que estas tengan autonomía, enriquezcan su conocimiento cultural y disfruten de atractivos turísticos del departamento.

### 12.6 Visión

En el 2030 ser líderes en turismo inclusivo, permitiendo a las personas con cualquier categoría de discapacidad, disfrutar las riquezas turísticas del departamento.

### 12.7 Valores corporativos

**Empatía:** Poseer la capacidad de comprender la necesidad que tienen las otras personas, y como puedo con mis buenas acciones contribuir a que esta tenga bienestar. Esto contribuye al buen servicio y trato inclusivo con los clientes y el buen clima laboral.

**Pluriculturalidad:** El respeto a la diversidad de pensamiento, opinión y capacidades que para cada persona vienen codificadas de formas diferentes.

**Comunicación asertiva:** La capacidad de transmitir las ideas de forma adecuada u opiniones evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos.

**Integridad:** Tener transparencia en el manejo y ejecución de cada tarea, sin importar el nivel de responsabilidad que esta implique.

**Aprendizaje y adaptabilidad:** Estar siempre dispuesto a escuchar y cambiar permitiendo estar siempre actualizados y a la vanguardia de todo.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

### 12.8 Modelo de negocios

Para construir el modelo de negocios de Distour Santander, se hace uso del canvas de Alexander Osterwalder, (Osterwalder & Pigneur, 2012). En la figura 27, se presenta el modelo canvas.

 <p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empresas de turismo.</li> <li>✓ Sitios que ofrecen actividades turísticas y culturales.</li> <li>✓ Socio capitalista.</li> <li>✓ Empresas de transporte.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de paquetes turísticos</li> <li>✓ Investigar tendencias en turismo.</li> <li>✓ Capacitación al recurso humano.</li> <li>✓ Contratación de personal</li> <li>✓ Marketing Digital</li> <li>✓ Desarrollo de contenido para redes sociales.</li> <li>✓ Actualizarse en normas de accesibilidad.</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Talento humano</li> <li>✓ Punto de venta</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p>  <p>Brindar una experiencia de turismo accesible a las personas con discapacidad, permitiendo que estas sean autónomas y enriquezcan su conocimiento, a partir, de la cultura e historia que ofrece los diversos destinos de Santander.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicación personal con el cliente.</li> <li>✓ Inclusión social</li> <li>✓ Comunicación asertiva</li> <li>✓ Comprensión de cada persona</li> <li>✓ Compromiso con la salud e integridad física.</li> <li>✓ Respeto a la diversidad.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agencia de turismo</li> <li>✓ Sitio web</li> <li>✓ Redes sociales</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personas con discapacidad física y sensorial, de estratos 3, 4, 5 y 6, del área metropolitana de Bucaramanga.</li> </ul> 
<p><b>Estructura de Costes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compra de materia prima</li> <li>✓ Compensación de empleados</li> <li>✓ Costo de activos</li> <li>✓ Remodelaciones al local</li> <li>✓ Arriendo</li> <li>✓ Publicidad</li> </ul>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Venta de paquetes turísticos</li> </ul> 		

Figura 28. Lienzo canvas Distour Santander.

### 12.9 Análisis de capacidad interna PCI y del medio POAM

Habiendo definido toda la estructura de la empresa, se evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa Distour Santander en su estructura interna y oportunidades y amenazas del medio de la competencia. Por medio de la matriz PCI y POAM.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

**12.9.1 Matriz PCI.** Permite identificar fortalezas y amenazas que tiene la empresa en su estructura interna en aspectos de capacidad directiva, tecnológica, talento humano, competitividad y capacidad financiera. Las matrices de ponderación de cada factor se encuentran en el apéndice U.

A continuación, en la tabla 33, se presentan los resultados de las fortalezas y debilidades de mayor impacto para la empresa, de cada uno de los aspectos evaluados.

Tabla 33.

*Resultados matriz PCI*

<b>Capacidad</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
<b>Directiva</b>	Imagen corporativa y responsabilidad social, Comunicación y control gerencial, sistema de toma de decisiones.	
<b>Tecnológica</b>	Valor agregado en el servicio.	Nivel de tecnología usados en los servicios y capacitación en uso de nuevas tecnologías.
<b>Talento Humano</b>	Conocimiento del lenguaje inclusivo, compromiso con la empresa, motivación en la prestación del servicio.	Experiencia en el sector turístico y el manejo de las personas con discapacidad, índices de desempeño.
<b>Competitiva</b>	Calidad el servicio, lealtad y satisfacción del cliente, actualización en términos de accesibilidad.	Bajos costos, Manejo de históricos.
<b>Financiera</b>	Recuperación del capital de trabajo, rentabilidad.	Habilidad para competir con precios, capacidad para satisfacer la demanda.

Nota. Análisis de capacidades internas.

**12.9.2 Matriz POAM.** Permite identificar fortalezas y amenazas que tiene la empresa en el sector considerando el aspecto económico, político, social, tecnológico y geográfico. Las matrices de ponderación de cada factor se encuentran en el apéndice V.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

A continuación, en la tabla 34, se presentan los resultados de las oportunidades y amenazas de mayor importancia para la empresa, de cada uno de los aspectos evaluados.

Tabla 34.

*Resultados matriz POAM*

<b>Aspecto</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Económico</b>	Acuerdos de libre comercio.	Inestabilidad del sector, inflación.
<b>Político</b>	Política pública para personas con discapacidad, política de estímulos a las PYMES.	
<b>Social</b>	Discriminación y exclusión	Nivel de inseguridad y delincuencia.
<b>Tecnológico</b>	Elementos de comunicación inclusivos, facilidad de acceso a la tecnología de las personas con discapacidad, aplicación de tecnologías en la prestación del servicio.	
<b>Geográfico</b>	Diseños universales y condiciones climáticas y ambientales.	Transportes aéreos y terrestres.

Nota. Oportunidades y amenazas del sector.

### 12.10 Matriz Eric

Brinda una visión general de los aspectos que se deben eliminar, reducir, incrementar y crear en la prestación del servicio diseñado, con el fin de entregar valor al cliente. Los aspectos incluidos dentro de cada Ítem representan la conformación actual del servicio que brinda la empresa Distour Santander frente al servicio prestado en el sector. En la figura 28, se presenta el esquema gráfico que da una idea clara de los aspectos que son mejorados a través de los servicios ofrecidos por Distour Santander.g

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Dentro de cada grupo se encuentra:

**Eliminar:** Ausencia de enfoque, espera por un servicio de turismo, problemas para hacer turismo.

**Reducir:** Barreras de físicas y comunicativas, discriminación, el aislamiento que provoca la sociedad.

**Incrementar:** Personalización del servicio, enfoque hacía las personas con discapacidad, conocimientos en lengua inclusivo, manejo de la lengua de señas.

**Crear:** Inclusión, Autonomía, Alegría, Exclusividad, el derecho a disfrutar del turismo.

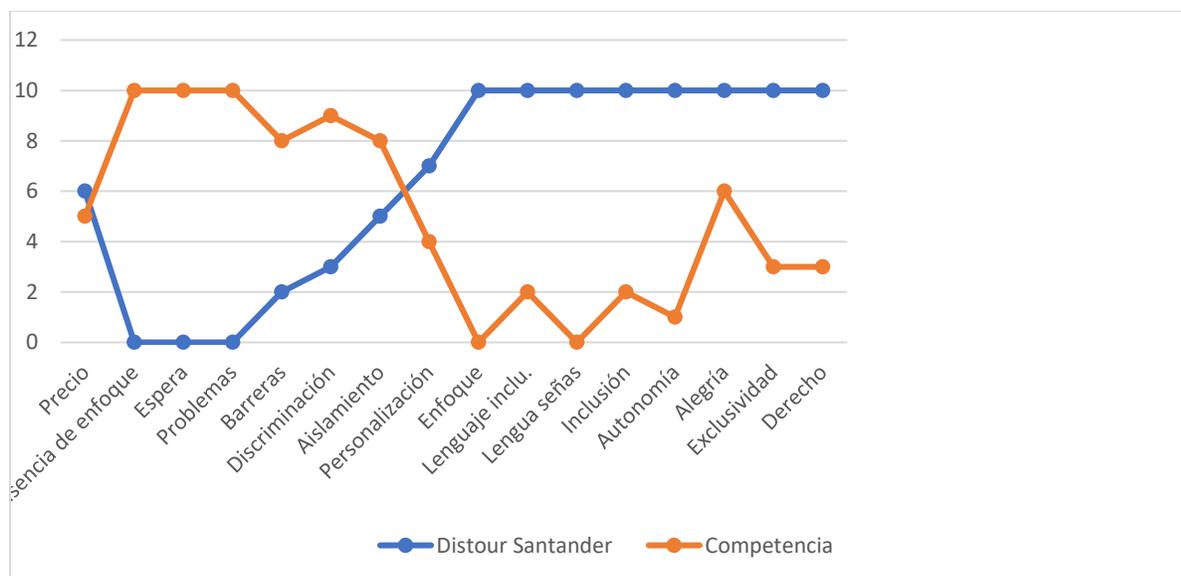


Figura 29. Matriz ERIC Distour Santander.

### 13. Conclusiones

A través del análisis del entorno, se identifica que en el contexto departamental y nacional no se cuenta con servicios de turismo enfocados a las personas con discapacidad.

A través del contacto con personas expertas en el tema de discapacidad, se identifica la existencia de dos modelos de categorización de las discapacidades, el modelo médico y el humanitario.

En la investigación de mercados, se identificó la necesidad que tiene las personas con discapacidad de encontrar servicios de turismo enfocados a sus necesidades. Así mismo, se obtuvo información relacionada con los hábitos, comportamientos y preferencias de las personas con discapacidad física y sensorial, y el interés y capacidad económica de acceder a servicios turísticos diseñados para sus necesidades.

Se diseñó un perfil turístico del departamento a través de fuentes secundarias, y se filtró de acuerdo con las necesidades de las personas con discapacidad, obteniendo las actividades disponibles para el diseño de los paquetes.

En el análisis técnico, a través de un estudio cualitativo de localización se determinó el lugar donde estará ubicada la agencia. También, se diseñaron los paquetes turísticos de acuerdo con las actividades obtenidas del perfil turístico y los resultados de estudio de mercados, cuantificando los costos de los requerimientos para la prestación del servicio.

Se definió la estructura administrativa y salarial, por medio de un estudio de valoración por puntos, así como el manual de funciones de cargos y el método de reclutamiento.

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

Se recopilan los procedimientos, leyes e implicaciones tributarias relacionadas con la constitución de la empresa y la prestación del servicio.

La viabilidad de la idea de negocio quedó demostrada, tras la evaluación financiera hecha a través de los criterios de decisión VPN y TIR. Con valores de \$ 6.419.353,69 y 17,49% respectivamente, donde se evidencia la recuperación de la inversión y la rentabilidad del negocio.

A través del análisis estratégico se hace un diagnóstico de la parte interna y externa de la empresa, identificando oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, para la puesta en marcha de la propuesta.

El proceso de comunicarse con una persona sorda sin saber lengua de señas es una tarea muy compleja, es como hablar en dos idiomas al mismo tiempo.

El transcurrir diario y el hacer diligencias para las personas con discapacidad, se puede convertir en una pesadilla, esto por las actitudes de las personas del común hacía ellos y la falencia que tiene la infraestructura de la ciudad, al diseñar sin pensar en ellos.

La mejor forma de crear un servicio o un producto para las personas con discapacidad es a través de un proceso de inmersión, que permite conocer la realidad y las dificultades que tiene que enfrentar diariamente una persona.

Para las personas con discapacidad la evolución que ha tenido el concepto al pasar de inválidos, minusválidos, discapacitados y hoy ser reconocidos como personas. Es un triunfo de su lucha.

La elaboración del proyecto es una experiencia enriquecedora, en el ámbito profesional, representa un ejercicio de evaluación de varios conceptos aprendidos a lo largo de la carrera aplicados a un contexto de la realidad. En el ámbito humano es una experiencia inigualable,

## PLAN DE NEGOCIO DISTOUR SANTANDER

conocer todas las barreras y todos los problemas que enfrentan las personas con discapacidad, que nosotros mismos como sociedad generamos con el mal uso de una palabra.

#### **14. Recomendaciones**

Los servicios turísticos ofrecidos por la empresa pueden ser ofrecidos a las personas sin discapacidades, esta es una forma de escalar el negocio explorando este otro segmento.

Teniendo en cuenta que el objetivo a largo plazo de la empresa es ofrecer los servicios para todas las categorías de discapacidad, se recomienda iniciar por las personas con discapacidad intelectual.

Para cada uno de estos segmentos es de gran importancia realizar un estudio de mercados, que permita conocer las necesidades particulares y realizar los ajustes necesarios.

Explorar la posibilidad de incorporar el concepto de turismo en salud dentro de la gama de servicios de la empresa.

A medida que se consolide la propuesta de valor en el mercado, ampliar los servicios, incorporando más temáticas y lugares dentro de la bandeja de servicios.

Es importante establecer una diferencia entre el turismo enfocado a las personas con discapacidad y el turismo en salud.

**Referencias Bibliográficas**

Uribe Caputi, J. P., & Ormiga Sánchez, C. (2012). Situación de la población con discapacidad en Santander. *Observatorio de Salud Pública de Santander*, pg 7.

Alonso, G. (6 de Junio de 2019). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-se-enruta-hacia-un-crecimiento-economico-de-4-5-por-ciento.aspx>

Arenas, I. (2017). *¿Es rentable el turismo accesible?* Obtenido de Euroaula: <https://www.euroaula.com/es/turismo-accesible>

Arenas, N. (14 de Agosto de 2019). Las experiencias de sus viajes. (E. Ruiz, Entrevistador)

Bafana, P. A. (2016). Small frente a Big data: de vuelta a lo básico. *OpenMind*, 1-2.

Barajas Vázquez, Y., Barrantes Quintero, A., Romero Marín, A., Sánchez Ángel, E., & Sánchez Carvajal, M. (s.f). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de universidad Militar Nueva Granada: <https://formulaciony analisisdeproyectos.weebly.com/>

Benassini. (2001). *Introducción a la investigación de mercados*. México DF: Prentice Halle. Obtenido de Matemáticas aplicadas.

Borello. (1994). El plan de negocios. En Borello, *El plan de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.

Calvarro, F. (2020). Mejores fondos de inversión colectiva 2020. *Rankia*.

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2019). *Crear mi empresa*. Obtenido de Crear mi empresa: <https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/como-crear-mi-empresa>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Marzo de 2019). *Indicadores Económicos de Santander*. Obtenido de Santander Exporta: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2019). *Turismo en Santander*. Bucaramanga: Situr.

Carreño, L. (2019). *Turismo para personas con discapacidad: un manual para que el entorno de adapte a ellas*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/turismo-para-personas-con-discapacidad-un-manual-para-que-el-entorno-se-adapte-ellas-articulo-842429>

Correa , J. (2012). *Universidad Externado de Colombia*. Obtenido de Turismo y condición de discapacidad visual, ¿un camino hacia la inclusión?: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3401>

Cortés, A. R. (2012). *Universidad Virtual del Estado de Guanajuato*. Obtenido de Universidad Virtual del Estado de Guanajuato: <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/160/Generalidadesdelestudiotcnicodeunproyecto.pdf>

Corvo, H. S. (2019). *Matriz POAM: factores, cómo se hace*. Obtenido de Matriz POAM: factores, cómo se hace: <https://www.lifeder.com/matriz-poam/>

DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Bogotá: Información para datos.

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

Dávila, M. G. (2017). *plan de negocios para desarrollar el turismo de personas en situación de discapacidad en colombia*. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de La agenda 2030 en Colombia: <https://www.ods.gov.co/es/objetivos/trabajo-decente-y-crecimiento-economico>

DIAN. (2019). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales: <https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/Paginas/normatividadrut.aspx>

Diario el informador. (28 de Julio de 2019). *El Informador*. Obtenido de El informador: <http://www.elinformador.com.co>

Dinero. (2017). *Turismo: la prometedor industria que no contamina*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>

Dirección de investigaciones Económicas, Sectoriales y de mercado. (2019). *Tabla macroeconómicos proyectados*. Bogotá: Bancolombia.

*El Tiempo*. (2019). Obtenido de Todo lo que debe saber sobre la estratificación: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/todo-lo-que-debe-saber-sobre-los-estratos-390652>

Entrepreneur. (2011). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

Espinosa, R. (2014). *RobertoEspinoas*. Obtenido de RobertoEspinoas:  
<https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>

Felipe, C. J. (s.f.). *Universidad Externado de Colombia*. Obtenido de Turismo y condición de discapacidad visual ¿.

García, L. M. (2010). Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio: cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo. En L. M. García, *Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio: cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo* (págs. 20-24). Barcelona: Profit Editorial.

Gobernación de Santander. (2016). *Plan de Desarrollo Departamental*. Bucaramanga: Gobernación de Santander.

Gómez, D. (2016). Plinización cruzada. *Bien pensado*, 3.

Gómez, H. S. (s.f.). *Planeación y Gestión Estratégica*. Obtenido de Planeación y Gestión Estratégica: <https://gerest.es.tl/analisis-pci.htm>

Hurtado, C. A. (2010). *Análisis financiero*. Obtenido de Análisis financiero:  
<https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>

Ibarra Coronel, J., & Panosso Neto, A. (2016). Artículos científicos sobre turismo para personas con discapacidad en revistas Iberoamericanas de turismo. Una propuesta de categorización. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18.

Infobae. (2018). *Por qué algunos millenials creen que viajar es más importante que tener sexo*. Obtenido de Por qué algunos millenials creen que viajar es más importante que

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

tener sexo : <https://www.infobae.com/america/mundo/2018/11/01/por-que-algunos-millennials-creen-que-viajar-es-mas-importante-que-tener-sexo/>

Israeli, A. A. (2012). Una investigación preliminar de la importancia de los factores de accesibilidad de los sitios para turistas discapacitados . *Web of Science*, 4.

Jáuregui, A. (2001). *Elementos de metodología de investigación de mercados*. Obtenido de Elementos de metodología de investigación de mercados: <https://www.gestiopolis.com/7-elementos-metodologia-investigacion-mercados/>

Jauregui, M. (2016). *Análisis Organizacional: definición, antecedentes y finalidad*. Obtenido de Análisis Organizacional: definición, antecedentes y finalidad: <https://aprendiendoadministración.com/analisis-organizacional/>

Lindstrom, M. (2016). *Samll Data las pequeñas pistas que nos advierten de las grandes tendencias* . Barcelona: Deusto.

Lorenzana, D. (2013). *¿En qué consiste el flujo de caja libre?* Obtenido de ¿En qué consiste el flujo de caja libre?: <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-flujo-de-caja-libre>

Malhotra, & Naresh. (2004). Investigación de mercados. *Pearson Education*, 4-5.

Márquez, A., Wynter, C., López, M., López, P. R., Neira, T., & Narváez, L. E. (s.f). *Estudio nacional de mercados de oferta y demanda turística de personas con discapacidad*. Bogotá: Asociación Colombiana de sordociegos.

Mincomercio. (2019). Turismo para todos. En i. y. Ministerio de comercio, *Manual de turismo accesible* (pág. 36). Bogotá, Colombia.

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

Ministerio de comercio industria y turismo. (2018). *Turismo: herramienta de apoyo para la construcción de la paz en Colombia*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). *Sala Situacional de la Población Adulta Mayor*. Bogotá: Minsalud.

Minsalud. (2017). *Sala de situación de las personas con discapacidad (PCD)*. Obtenido de Minsalud:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/presen-tacion-sala-situacional-discapacidad-2017.pdf>

Molina Hoyo, M., & Cánoves Valiente, G. (2010). Turismo accesible, turismo para todos: la situación en Cataluña y España. *Red de revistas científicas de América Latina*, pag 21.

Netto, J. J. (2016). Artículos científicos sobre turismo para personas con discapacidad en revistas Iberoamericanas de turismo. Una propuesta de categorización. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18.

ONU. (2006). *Naciones Unidas*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/development/desa/disabilities-es/>

Organización Mundial del Turismo. (2016). Turismo para todos: promover la accesibilidad universal. *Organización Mundial del Turismo*, 10-11.

Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe Mundial Sobre la Discapacidad*. Malta: Organización Mundial de la Salud.

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

Organización Mundial de la Salud. (2017). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de

Organización Mundial de la Salud:

<https://www.who.int/features/factfiles/disability/es/>

Organización Mundial de la Salud. (2019). *Discapacidad y rehabilitación* . Obtenido de

Organización Mundial de la Salud:

[https://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/es/](https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/es/)

Organización Mundial del Turismo. (2016). Trismo para todos: promover la accesibilidad universal. *Organización Mundial del Turismo*, 14-15.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona:

Deusto.

Portal web DNP. (6 de Junio de 2019). *Departamento Nacional de Planeación* . Obtenido de

Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-se-enruta-hacia-un-crecimiento-economico-de-4-5-por-ciento.aspx>

Posgrado, I. E. (2018). *Qué es VPN en finanzas*. Obtenido de Qué es VPN en finanzas:

<https://www.iep-edu.com.co/que-es-vpn-en-finanzas/>

Potafolio. (24 de Julio de 2019). *Sección economía* . Obtenido de Sección economía:

<https://www.portafolio.co/economia/proyecciones-crecimiento-colombia-531855>

Puente., M. d. (2015). Sector del turismo de salud: caso de Colombia. *Revista de economía del Caribe*, pag 4.

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

Redacción Economía. (2019). *2018 fue el mejor año para el turismo en Colombia*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/2018-fue-el-mejor-ano-para-el-turismo-en-colombia-articulo-840013>

Reportur.co. (30 de Mayo de 2018). *MinCit avanza en inclusión y accesibilidad del turismo en el país*. Obtenido de Reportur.co: <https://www.reportur.com/colombia/2018/05/30/mincit-avanza-inclusion-accesibilidad-del-turismo-pais/>

Rodríguez, J. A. (2014). *Viajar en la tercera edad*. Obtenido de La Vanguardia : <https://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140912/54415860191/viajar-en-la-tercera-edad.html>

Rojas, L. F. (27 de septiembre de 2019). *La Inclusión*. (E. A. Vargas, Entrevistador)

Ruival, J. I. (2016). *Buenas prácticas en turismo accesible. Experiencias desarrolladas a nivel nacional e internacional de empresas turísticas en espacios ludicos*. *Universidad Nacional de Quilmes*, 20.

Salazar, H. M. (26 de septiembre de 2019). *Derechos de las personas con discapacidad*. (E. Ruiz, Entrevistador)

Santander al Extremo. (2019). *Santander al Extremo*. Obtenido de Turismo en Santander: <https://www.santanderalextremo.com/>

Stuart Ward , J., & Jonathan, A. (2013). *Undefined By Data: A Survey of Big Data Definitions*. *University of St Andrews*, 2.

Suarez, L. E. (27 de Septiembre de 2019). *Accesibilidad* . (E. A. Vargas, Entrevistador)

## PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO

Torresw, M. (2016). *Tasa Interna de Retoro (TIR): definición, cálculos*. Obtenido de Tasa Interna de Retoro (TIR): definición, cálculos: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>

Universal de Turismo. (2019). *Universla de Turismo*. Obtenido de Universal de Turismo: <http://www.uniturismo.co/site/>

Universidad de Antioquia . (2011). *El lugar donde se potencia la innovación*. Medellín: Ejecuta.

Universidad Interoamericana para el desarrollo. (2001). *Investigaciónde mercados*. Obtenido de [Investigaciónde mercados: https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/pos/MD/IM/S05/IM05\\_Lectura.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/IM/S05/IM05_Lectura.pdf)

Valiente, M. M. (2010). Turismo accesible, turismo para todos: la situación en Cataluña y España. *Cuadernos de turismo* , 31-34.

Viajando.com. (2019). *Viajando.com*. Obtenido de Viajando.com: <https://viajando.com.co/>

Viajes Otur. (2019). *Viajes Otur Colombia*. Obtenido de Viajes Otur Colombia: <https://www.viajesotur.com/>

Viceo, J. M. (2016). *Ainia*. Obtenido de Small Data: pequeñas pistas que aportan mucho valor a tu negocio: <https://www.ainia.es/insights/small-data-pequenas-pistas-que-aportan-mucho-valor-a-tu-negocio/>

Zabaleta, A. T. (2010). Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos. *Universidad del valle, Cali (Colombia)*, 1-2.

# PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE TURISMO