

Plan de Negocios para la creación de una agencia prestadora de servicios de turismo con base en Colorado, Estados Unidos, para la organización de planes turísticos dirigidos al departamento de Santander, Colombia

Autor:

Davian Darío Barrera Rodríguez

Trabajo de Grado para Optar el título de ingeniero industrial

Director:

José Joaquín Álzate Marín

Universidad Industrial de Santander

Facultad de ingenierías Físico mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2025

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	13
1. Justificación de la Idea de Negocio	16
2. Objetivos	19
2.1. Objetivo General	19
2.2. Objetivos Específicos.....	19
3. Marco de Referencia	20
3.1. Marco de Antecedentes	20
3.2. Marco Teórico.....	23
3.2.1. Turismo	23
3.2.2. Turismo de aventura y ecoturismo.....	23
3.2.3. Perfil del turista.....	23
3.2.4. Agencia de turismo	24
3.2.5. Análisis del Entorno (Macro y Microentorno).....	24
3.2.6. Investigación de Mercados	25
3.2.7. Estimación de la Demanda.....	25
3.2.8. Plan de Mercadeo.....	25
3.2.9. Marketing.....	26
3.2.10. Análisis Técnico.....	27
3.2.11. Estudio Financiero	27
3.2.12. Análisis Legal	28
3.2.13. Estudio Estratégico	29

3.2.14. Canvas.....	29
4. Análisis del Sector	30
4.1. Análisis del Macroentorno (PESTEL).....	30
4.1.1. Factor Político.....	30
4.1.2. Factor Económico	32
4.1.3. Entorno Social.....	35
4.1.4. Entorno Ecológico	37
4.1.5. Entorno Tecnológico.....	38
4.1.6. Entorno Legal.....	40
4.2. Análisis del Microentorno (5 Fuerzas de Porter).....	41
4.2.1. Rivalidad entre competidores existentes (Baja).....	42
4.2.2. Amenaza de nuevos competidores (Media - Alta).....	43
4.2.3. Poder de negociación de los clientes (Alto).....	44
4.2.4. Poder de negociación de los proveedores (Medio - Bajo)	45
4.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos (Media - Alta)	46
5. Investigación de Mercados	47
5.1. Análisis de Oferta y Demanda	48
5.2. Perfiles Turísticos del departamento de Santander	52
5.3. Investigación Concluyente.....	54
5.3.1. Población Objetivo.....	54
5.3.2. Diseño Muestral	55
5.3.3. Tamaño de la Muestra.....	55
5.3.4. Instrumento de Recolección.....	56

5.3.5. Análisis de los resultados	57
5.4. Estimación de demanda	59
6. Plan de mercadeo	62
6.1. Mapa de la Empatía	63
6.2. Propuesta de valor	64
6.3. Customer Journey Map	67
6.4. Branding.....	69
6.5. Marketing mix.....	73
6.5.1. Servicio.	73
6.5.2. Precio	75
6.5.3. Plaza.....	76
6.5.4. Promoción.....	78
7. Análisis Técnico.....	80
7.1. Tamaño del Proyecto	80
7.2. Descripción Técnica del Servicio	81
7.2.1. Estructura del Servicio	83
7.3. Requerimientos de equipo y software.....	90
7.4. Requerimientos de mobiliario y equipo de oficina	92
7.5. Requerimientos de recursos humanos.....	93
7.6. Ubicación de las instalaciones	94
7.7. Instalaciones.....	97
7.8. Análisis de Capacidad.....	97
7.8.1. Travel Architects.....	97

7.8.2. Guías	98
7.8.3. Coordinadores	103
7.8.4. Capacidad requerida, instalada y utilizada.....	103
8. Estructura Organizacional.....	104
9. Análisis Legal y Normativo	107
9.1. Constitución y Operación en Estados Unidos.....	108
9.2. Formalización y Operación en Colombia	108
9.3. Consulta de homonimia y registro de marca.....	109
9.4. Consideraciones Transversales	111
10. Análisis de impactos	111
10.1. Impacto ambiental.....	112
10.2. Impacto Social	115
11. Análisis financiero	116
11.1. Inversiones	117
11.1.1. Inversiones Fijas	117
11.1.2. Inversiones Diferidas	117
11.1.3. Inversión Total	118
11.2. Financiación.....	118
11.3. Egresos.....	119
11.3.1. Costos de Prestación de Servicio	119
11.3.2. Gastos de Administración y Ventas	123
11.4. Ingresos	125
11.5. Estado de Pérdidas y Ganancias	126

11.5.1. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	127
11.5.2. Estado de Situación Financiera Proyectado	128
11.6. Análisis de Evaluación Financiera.....	129
11.7. Análisis de Escenarios	131
11.7.1. Escenario realista	131
11.7.2. Escenario Optimista	131
1.1.1. Escenario Pesimista.....	132
12. Direccionamiento estratégico.....	134
12.1. Misión	134
12.2. Visión.....	134
12.3. Objetivos Corporativos	135
12.4. Matriz DOFA	136
12.4.1. Estrategias FO (maximizar Fortalezas aprovechando Oportunidades).....	137
12.4.2. Estrategias FA (usar Fortalezas para mitigar Amenazas)	137
12.4.3. Estrategias DO (superar Debilidades aprovechando Oportunidades).....	138
12.4.4. Estrategias DA (minimizar Debilidades y Amenazas)	139
13. Conclusiones	140
14. Recomendaciones	142
Referencias Bibliográficas	145

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Tabla de Complimiento de Objetivos	15
Tabla 2. Evolución del Marketing 1.0 al 5.0.....	26
Tabla 3. Participación en el Mercado	60
Tabla 4. Proyección ventas Primer Año	80
Tabla 5. Proyección ventas 5 primeros años.....	81
Tabla 6. Requerimiento de equipo	91
Tabla 7. Requerimiento de Software	92
Tabla 8. Requerimiento de Mobiliario y equipo de Oficina	93
Tabla 9. Opciones de Oficina en Denver	95
Tabla 10. Opciones de Punto de Atención de San Gil.....	96
Tabla 11. Análisis de Capacidad.....	103
Tabla 12. Escala Salarial.....	106
Tabla 13. Inversiones fijas	117
Tabla 14. Inversiones diferidas	117
Tabla 15. Capital de trabajo	118
Tabla 16. Inversión total	118
Tabla 17. Amortización del crédito bancario.....	119
Tabla 18. Mano de obra directa	120
Tabla 19. Costo Operación Turística	121
Tabla 20. Costos indirectos de prestación del servicio	123
Tabla 21. Gastos del personal de administración.....	124

Tabla 22. Gastos del personal de ventas	124
Tabla 23. Gastos de administración y ventas	125
Tabla 24. Proyección de suscripciones durante 5 años	126
Tabla 25. Estado de pérdidas y ganancias	126
Tabla 26. Estado de flujo de efectivo proyectado	127
Tabla 27. Estado de situación financiera proyectado.....	129
Tabla 28. Valor presente neto (VPN)	130
Tabla 29. Tasa interna de retorno	130
Tabla 30. Indicadores para el escenario más probable	131
Tabla 31. Indicadores para el escenario optimista	131
Tabla 32. Indicadores para el escenario pesimista.....	132
Tabla 33. Matriz DOFA	136

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Mapa de la Empatía.	63
Figura 2. Customer Journey Map.....	67
Figura 3. Isologo de la empresa	70
Figura 4. Ejemplo de Stand con Merchandising de la empresa	71
Figura 5. Ejemplo de página web de la empresa	72
Figura 6. Líneas de servicio de la empresa	73
Figura 7. Red multicanal de Santander Adventure Co.	76
Figura 8. Macroprocesos en Santander Adventure Co.	84
Figura 9. Macroproceso 1: Captura y calificación de Leads	85
Figura 10. Macroproceso 2: Diseño y cotización de itinerarios	86
Figura 11. Macroproceso 3: Confirmación y emisión de reservas	87
Figura 12. Macroproceso 4: Preparación pre-viaje.....	88
Figura 13. Macroproceso 5: Ejecución en terreno	89
Figura 14. Macroproceso 6: Cierre y retroalimentación.....	90
Figura 15. Red multicanal de Santander Adventure Co.	105
Figura 16. Red multicanal de Santander Adventure Co.	110
Figura 17. Red multicanal de Santander Adventure Co.	110
Figura 18. Matriz de Leopold	113

Lista de Apéndices

Los Apéndices se encuentran en una carpeta Adjunta:

Apéndice A. Perfiles Turísticos de la Oferta Turística del Departamento a ofrecer.

Apéndice B. Resultados de la investigación concluyente

Apéndice C. Planos de las instalaciones.

Apéndice D. Manual de Funciones y Cargos.

Apéndice E. Análisis financiero escenario más probable.

Apéndice F. Análisis financiero escenario pesimista.

Apéndice G. Análisis financiero escenario optimista.

Resumen

Título: Plan de Negocios para la creación de una agencia prestadora de servicios de turismo con base en Colorado, Estados Unidos, para la organización de planes turísticos dirigidos al departamento de Santander, Colombia**

Autor: Davian Darío Barrera Rodríguez¹.

Palabras Clave: Plan de negocios, Turismo de Aventura, Turismo.

Descripción:

El presente estudio formula el plan de negocios de *Santander Adventure Co.*, una agencia turística que operará desde Colorado (EE. UU.) para diseñar y comercializar experiencias turísticas en el departamento de Santander, Colombia. La iniciativa surge del creciente interés del viajero de aventura de este estado norteamericano por destinos auténticos que combinen naturaleza, cultura y aventura con estándares de seguridad internacional. La propuesta de valor se materializa en doce módulos flexibles (con diferentes perfiles turísticos que abarcan las principales bondades turísticas del Departamento de Santander) articulados bajo el concepto de “viajes a la medida con concierge 24/7 y guías bilingües”.

El documento reúne un diagnóstico del macro y microentorno, un estudio de mercado que cuantifica la demanda potencial y define distintos escenarios de evaluación, y un plan de mercadeo que establece las estrategias de posicionamiento y promoción del servicio. El estudio técnico describe los procesos operativos, la infraestructura tecnológica y la capacidad instalada necesaria; además, se presenta la estructura organizacional y los requisitos legales binacionales que aseguran una operación transparente y sostenible. También, se realiza un análisis de impactos ambientales y sociales.

La evaluación financiera arroja un Valor Presente Neto positivo y una Tasa Interna de Retorno superior al costo de oportunidad, confirmando la viabilidad económica del proyecto. También, se hacen análisis de escenarios realista, optimista y pesimista a partir de niveles de penetración del mercado que permiten evaluar los resultados financieros a partir de las variables de ventas. Por último, se incluye un análisis estratégico que traza las acciones a implementar una vez la empresa inicie operaciones.

** Trabajo de grado

¹ Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: MBA. José Joaquín Álzate Marín

Abstract

Title: Business Plan for Establishing a Tourism Service Agency Based in Colorado, USA, Dedicated to Organizing Travel Experiences in Santander, Colombia*.

Authors: Davian Darío Barrera Rodríguez.²

Keywords: Business Plan, Adventure Tourism, Travel Industry

Description:

This study presents the business plan for Santander Adventure Co., a tourism agency that will operate from Colorado (USA) to design and market travel experiences in the department of Santander, Colombia. The initiative responds to the growing demand among Colorado adventure travelers for authentic destinations that combine nature, culture, and adrenaline while meeting international safety standards. The company's value proposition is delivered through twelve flexible modules, covering the region's main natural and cultural highlights, offered as tailor-made trips with 24/7 concierge service and bilingual guides.

The document includes a macro- and micro-environment analysis, a market study that quantifies potential demand and outlines several evaluation scenarios, and a marketing plan that defines positioning and promotional strategies. The technical study details operational processes, required technological infrastructure, and installed capacity; it also sets out the organizational structure and binational legal requirements that ensure transparent, sustainable operations. In addition, an assessment of environmental and social impacts is provided.

The financial evaluation yields a positive Net Present Value and an Internal Rate of Return higher than the opportunity cost, confirming the project's economic feasibility. Realistic, optimistic, and pessimistic scenarios—based on varying levels of market penetration—are modeled to test financial outcomes under different sales assumptions. Finally, a strategic analysis outlines the actions to be implemented once the company begins operations.

* Degree Work

² Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: MBA. José Joaquín Álzate Marín

Introducción

El turismo internacional se ha consolidado como uno de los motores económicos de mayor dinamismo a nivel global, impulsando el desarrollo, la generación de empleo y el crecimiento de las economías locales. En este contexto, Colombia ha emergido como un destino con un considerable potencial, gracias a su biodiversidad, riqueza cultural e histórica. Sin embargo, regiones con atractivos excepcionales como el departamento de Santander aún no han logrado posicionarse plenamente en el mercado internacional.

En contraparte, en algunas latitudes del mundo hay perfiles de turistas con un alto poder adquisitivo y sectores con una creciente demanda de experiencias de aventura y turismo sostenible, este es el caso del Estado de Colorado, en Estados Unidos, lugar donde reside el autor del presente plan de negocio.

El presente trabajo de grado se centra en la elaboración de un plan de negocio para la puesta en marcha de *Santander Adventure Co.*, una agencia de turismo con sede en Colorado (EE. UU.) orientada a conectar la oferta turística de Santander con la demanda de viajeros estadounidenses en búsqueda de destinos innovadores y enriquecedores

A partir de un diagnóstico exhaustivo del entorno competitivo (análisis PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter) y de un estudio de mercado concluyente (que incluye un muestreo probabilístico y la validación de la propuesta de valor mediante encuestas en Colorado), se estructura un modelo operativo y comercial capaz de aprovechar la ventaja del tipo de cambio, garantizar un servicio premium 24/7 y promover el turismo sostenible. Este plan contempla el plan de mercadeo, el estudio técnico, el diseño organizacional, un análisis legal y normativo, un análisis de impactos, un análisis financiero y el direccionamiento estratégico de la empresa.

La relevancia de esta investigación radica en la posibilidad de articular una convergencia estratégica entre dos mercados aparentemente disímiles, pero que comparten una visión común: la búsqueda de experiencias turísticas auténticas y sostenibles. La agencia de turismo propuesta aspira a ofrecer paquetes integrales que combinen la ventaja competitiva de los bajos costos operativos en Santander (aprovechados por la diferencia favorable del tipo de cambio) con la sofisticación y personalización exigidas por los turistas de Colorado. Además, el proyecto se enmarca en políticas de turismo sostenible, las cuales han sido promovidas tanto a nivel nacional por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MinCIT, 2022) como a nivel estatal por entidades como el Colorado Tourism Office (2023).

Tabla Cumplimiento de Objetivos

A continuación, se presenta la tabla de cumplimiento de objetivos.

Tabla 1.

Tabla de Cumplimiento de Objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis del entorno de turismo en Colorado, que rodea la concepción de la empresa con el propósito de reconocer oportunidades y amenazas que puedan influir en el turismo extranjero dirigido al departamento de Santander, Colombia.	Capítulo 5
Definir los perfiles turísticos objetivos en el departamento de Santander con el fin de determinar la caracterización de los lugares, actividades y costos de los lugares a ofrecer.	Capítulo 6 (Ítem 6.2)
Llevar a cabo un estudio de mercado con el objetivo de definir la oferta y la demanda potencial del servicio que se va a ofrecer, las exigencias de los posibles clientes y la competencia presente en el sector.	Capítulo 6
Establecer un plan de mercadeo estratégico para determinar cómo introducir y posicionar la agencia de turismo en el mercado del estado de Colorado.	Capítulo 7
Realizar un análisis técnico para determinar los recursos requeridos, tecnología a implementar, procesos y procedimientos necesarios para el funcionamiento.	Capítulo 8
Definir la estructura organizacional correspondiente a los requerimientos de este tipo de negocio, elaborar los manuales de funciones y establecer una escala salarial para cada cargo dentro de la empresa.	Capítulo 9
Realizar un análisis legal y normativo para la constitución y puesta en marcha de la agencia de turismo bajo parámetros estadounidenses.	Capítulo 10
Identificar el posible impacto ambiental y social asociado con la puesta en marcha de la agencia de turismo.	Capítulo 11
Realizar un análisis financiero que proporcione información sobre los recursos de inversión necesarios, los costos involucrados y la rentabilidad esperada del proyecto.	Capítulo 12
Elaborar el direccionamiento estratégico definiendo el modelo de negocio, la misión, visión y los objetivos estratégicos, estableciendo así el rumbo de la organización.	Capítulo 13

1. Justificación de la Idea de Negocio

El turismo internacional es uno de los sectores económicos más dinámicos y con mayor crecimiento en la actualidad, siendo una fuente importante de ingresos para muchos destinos alrededor del mundo, representando el 10.4% del PIB mundial y generando más de 334 millones de empleos en 2019 (World Travel & Tourism Council [WTTC], 2020).

Colombia ha experimentado un notable repunte en su industria turística, impulsado por su extraordinaria biodiversidad y patrimonio cultural. Sin embargo, a pesar de contar con atractivos de renombre (como el Cañón del Chicamocha, Barichara, los deportes de aventura en San Gil, entre otros) el departamento de Santander sigue siendo subexplotado en el ámbito internacional, recibiendo sólo una pequeña fracción de los viajeros extranjeros que llegan al país, especialmente desde mercados de alto poder adquisitivo como el mercado de aventura estadounidense.

Bajo este escenario, de acuerdo a la experiencia personal y laboral del autor (Viviendo hace más de un año en el estado de Colorado y trabajando para agencias turísticas del lugar), los habitantes del estado de Colorado, en Estados Unidos, constituyen un mercado potencial atractivo debido a su sólida capacidad económica, su creciente interés por destinos internacionales y el alto volumen de turistas que buscan experiencias relacionadas con la aventura, la naturaleza y la cultura. El mercado de Colorado representa una oportunidad clave, dado que el estado tiene un PIB per cápita de aproximadamente \$65,000 dólares y una población con alto interés en el turismo de aventura y naturaleza (U.S. Bureau of Economic Analysis, 2023). Estudios indican que el 74% de los turistas de Colorado buscan experiencias al aire libre, lo que hace que Santander sea un destino idóneo para este nicho de mercado (Colorado Tourism Office, 2023).

Así, la oferta turística de Santander, Colombia, se presenta como una excelente oportunidad para destacar los diversos atractivos de la región y captar la atención de los viajeros extranjeros.

La creación de una agencia de turismo en Colorado brindaría la oportunidad de conectar la oferta turística de Santander con la creciente demanda internacional, mediante la elaboración de paquetes turísticos personalizados que atraigan a los viajeros de Estados Unidos en busca de destinos innovadores y enriquecedores bajo el formato turístico habitual para estos clientes, pero anclados a los parajes naturales que el departamento de Santander brinda.

En este sentido, la creación de una agencia de turismo en Colorado permitiría una conexión estratégica entre la oferta de Santander y la demanda de viajeros estadounidenses, lo que fortalecería la economía local, generaría empleo y potenciaría el turismo sostenible en la región. Adicionalmente, esta iniciativa se alinea con la política nacional de turismo sostenible de Colombia (MinCIT, 2022), que busca aumentar la llegada de turistas extranjeros con propuestas innovadoras y estructuradas.

La viabilidad del plan de negocio se respalda en tres dimensiones fundamentales. En primer lugar, la factibilidad de mercado, donde según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2023), Estados Unidos es el segundo país con mayor emisión de turistas a nivel mundial. Además, la oferta diferenciada de Santander, orientada al turismo de aventura, se alinea con la demanda identificada en Colorado (Colorado Tourism Office, 2023).

En segundo lugar, la factibilidad técnica, basada en un modelo de negocio de intermediación turística que permite reducir costos fijos y aprovechar la infraestructura existente en Santander. Asimismo, el uso de herramientas digitales facilita la reducción de costos operativos y la comercialización de paquetes turísticos en el mercado estadounidense.

Finalmente, la factibilidad económica y financiera, donde según el Departamento de Comercio de EE.UU. (2023), la industria del turismo genera ingresos superiores a 1.2 billones de

dólares anuales. Además, la optimización de la estructura de costos mediante alianzas estratégicas con operadores locales y el uso de plataformas digitales contribuye a la rentabilidad del proyecto.

Bajo este panorama, la creación de la agencia propuesta es una iniciativa con alto potencial de impacto positivo y se alinea con tendencias del turismo sostenible y la creciente demanda de experiencias auténticas. Su desarrollo no solo constituye una alternativa atractiva para este proceso académico, sino que también abre la posibilidad de una implementación real del modelo planteado.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la creación una agencia de turismo con sede en Colorado, Estados Unidos, que se encargue de promover, organizar, planificar y llevar a cabo planes turísticos enfocados a turistas internacionales que deseen conocer los principales atractivos turísticos de Santander, Colombia.

2.2. Objetivos Específicos

Realizar un análisis del entorno de turismo en Colorado, que rodea la concepción de la empresa con el propósito de reconocer oportunidades y amenazas que puedan influir en el turismo extranjero dirigido al departamento de Santander, Colombia.

Definir los perfiles turísticos objetivos en el departamento de Santander con el fin de determinar la caracterización de los lugares, actividades y costos de los lugares a ofrecer.

Llevar a cabo un estudio de mercado con el objetivo de definir la oferta y la demanda potencial del servicio que se va a ofrecer, las exigencias de los posibles clientes y la competencia presente en el sector.

Establecer un plan de mercadeo estratégico para determinar cómo introducir y posicionar la agencia de turismo en el mercado del estado de Colorado.

Realizar un análisis técnico para determinar los recursos requeridos, tecnología a implementar, procesos y procedimientos necesarios para el funcionamiento.

Definir la estructura organizacional correspondiente a los requerimientos de este tipo de negocio, elaborar los manuales de funciones y establecer una escala salarial para cada cargo dentro de la empresa.

Realizar un análisis legal y normativo para la constitución y puesta en marcha de la agencia de turismo bajo parámetros estadounidenses.

Identificar el posible impacto ambiental y social asociado con la puesta en marcha de la agencia de turismo.

Realizar un análisis financiero que proporcione información sobre los recursos de inversión necesarios, los costos involucrados y la rentabilidad esperada del proyecto.

Elaborar el direccionamiento estratégico definiendo el modelo de negocio, la misión, visión y los objetivos estratégicos, estableciendo así el rumbo de la organización.

3. Marco de Referencia

3.1. Marco de Antecedentes

Botero y Fandiño (2018) desarrollaron un proyecto de grado titulado "Plan de Negocios sobre una Operadora de Planes Turísticos en Colombia Enfocados en el Ciclismo de Ruta". Su propuesta central consiste en la creación de una agencia de turismo especializada en ciclismo de ruta, denominada Altos Cycling Travel. El objetivo es diseñar paquetes turísticos que permitan a visitantes internacionales descubrir y disfrutar de las maravillas naturales de Colombia mientras recorren carreteras emblemáticas en bicicleta. Como producto inicial, se ofrece el tour "El camino a los cafetales", que propone un itinerario de 6 días y 6 noches, partiendo desde Bogotá y llegando hasta Pereira, atravesando desafiantes ascensos y paisajes destacados en la región cafetera. En la propuesta de este trabajo se destaca la importancia de segmentar el mercado y diseñar experiencias adaptadas a nichos específicos. Además, su modelo de negocio basado en recorridos estructurados con rutas icónicas y servicios complementarios ofrece un marco útil para desarrollar

los paquetes turísticos en Santander, y como en estos se pueden integrar de forma coherente los actuales oferentes.

Ya en Santander, Flórez y Páez (2022) desarrollaron el estudio “Propuesta de una ruta turística para el turismo de aventura en el municipio de San Gil, Santander”. Su metodología, basada en trabajo de campo, encuestas y experiencias directas con los servicios disponibles, ofrece un modelo replicable para evaluar la oferta y la demanda en Colorado. Además, la implementación de una página web como herramienta para centralizar información y comercializar la ruta es una estrategia que podría aplicarse en el contexto estadounidense para mejorar la visibilidad de los paquetes turísticos. Finalmente, el diseño de un itinerario detallado, que incluye actividades, tiempos y servicios complementarios, sirve como referencia para estructurar experiencias similares en Colorado, especialmente en el ámbito del turismo de aventura y ecoturismo.

Otro trabajo desarrollado en San Gil cobra importancia, Díaz et. al. (2013) desarrollaron un estudio sobre el turismo de aventura en el departamento de Santander, con un enfoque en el municipio de San Gil. Este trabajo examina cómo la multiculturalidad del destino influye en la percepción y los imaginarios turísticos de la región, analizando estrategias de marketing territorial utilizadas para su posicionamiento. A través de encuestas, sondeos y entrevistas, se identificaron las campañas promocionales implementadas por entidades públicas y privadas, evaluando su efectividad en la consolidación de San Gil como un destino de turismo de aventura.

Si bien los principales hallazgos tienen como referentes posible clientes nacionales, plantea estrategias claves de diferenciación basadas en estrategias de marketing territorial y en la construcción de una identidad turística que puede reforzar la percepción de cualquier tipo de turista que le atrae el turismo de aventura, como es el caso de la agencia que se plantea desarrollar con operaciones en Colorado, Estados Unidos.

Finalmente, vale mencionar la caracterización del turismo en Santander, realizada por López y Martínez (2021). De acuerdo a sus resultados, la oferta turística del departamento se apoya en una vasta riqueza natural y cultural, pero su potencial se ve limitado por la falta de inventarios turísticos estructurados y de información oficial organizada que permita diseñar estrategias de desarrollo. La mayoría de los servicios son ofrecidos por micro, pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas operando de manera informal y con baja presencia digital, lo que reduce la visibilidad de la oferta en el mercado. A pesar de contar con recursos naturales excepcionales— como humedales, cascadas, ríos, montañas, páramos y bosques—y un patrimonio cultural rico en festividades, tradiciones y arquitectura colonial, existen importantes deficiencias en la coordinación entre las estrategias de planeación municipal, departamental y empresarial. Además, la infraestructura vial y la conectividad en varias zonas de Santander presentan limitaciones que dificultan el acceso a determinados destinos turísticos, afectando la experiencia tanto de visitantes como de inversores. Por ello, se evidencia la necesidad de implementar políticas que formalicen la oferta turística, estructuren inventarios detallados y fomenten la cooperación entre entes gubernamentales y el sector privado, de modo que se aproveche de forma integral el alto potencial de la región para desarrollar un turismo sostenible y culturalmente enriquecedor.

En conjunto, estos trabajos de grado revisados demuestran la diversidad de enfoques y la riqueza de metodologías aplicadas en el ámbito del turismo en Colombia. Los estudios resaltan la importancia de la innovación, la sostenibilidad y la integración de tecnologías digitales en la promoción turística, elementos que constituyen pilares fundamentales para el éxito del presente proyecto.

3.2. Marco Teórico

El presente marco teórico establece las bases conceptuales necesarias para el desarrollo del plan de negocio. A continuación, se definen los conceptos fundamentales que sustentan la investigación.

3.2.1. Turismo

El turismo es el conjunto de actividades realizadas por personas que viajan y permanecen fuera de su entorno habitual por un periodo de tiempo determinado con fines de ocio, negocios u otras motivaciones (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2022). Se considera una de las industrias más importantes a nivel mundial por su impacto económico y social.

3.2.2. Turismo de aventura y ecoturismo

El turismo de aventura se define como aquel que implica la exploración o el viaje a entornos naturales con un componente de riesgo y desafío físico (Buckley, 2020). Dentro de este segmento, el ecoturismo se diferencia por su enfoque en la conservación ambiental y el respeto por las comunidades locales (Honey, 2019). El turismo de aventura involucra actividades recreativas en entornos naturales que implican cierto grado de riesgo y desafío físico o mental (Buckley, 2020). Estas actividades incluyen rafting, senderismo, montañismo, parapente, espeleología, entre otras.

3.2.3. Perfil del turista

El perfil del turista hace referencia a las características sociodemográficas, psicográficas y comportamentales de los viajeros, incluyendo edad, nivel socioeconómico, preferencias y motivaciones de viaje (Pearce, 2013). Existen diferentes motivaciones que impulsan a los turistas a viajar, entre ellas la búsqueda de aventura, la inmersión cultural y el descanso (Pearce, 2013).

3.2.4. Agencia de turismo

Una agencia de turismo es una empresa intermediaria que diseña, comercializa y gestiona experiencias turísticas, actuando como enlace entre los prestadores de servicios y los viajeros (OMT, 2022). Estas agencias pueden especializarse en diferentes segmentos, como turismo de lujo, ecoturismo, turismo de aventura o turismo corporativo.

Desde una perspectiva operativa, las agencias pueden clasificarse en:

Mayoristas: Diseñan paquetes turísticos y los venden a agencias minoristas o directamente a consumidores.

Minoristas: Comercializan servicios y paquetes de terceros directamente a los turistas.

Online: Operan a través de plataformas digitales, facilitando reservas y personalización de experiencias.

3.2.5. Análisis del Entorno (Macro y Microentorno)

El análisis del entorno es una herramienta estratégica para evaluar los factores externos e internos que pueden influir en la viabilidad y competitividad de un negocio (Porter, 2008). Se divide en:

Macroentorno: Incluye factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL) que afectan a la industria turística.

Microentorno: Se refiere a los actores específicos del sector, como competidores, clientes, proveedores y aliados estratégicos que determinan la operatividad de la empresa y dinámicas de su entorno. Se emplea normalmente un análisis de las 5 fuerzas de Porter como herramienta estructurada para mapear las barreras de entrada o dificultades que presenta cada fuerza y a partir de ahí determinar estrategias a implementar para la puesta en marcha del negocio (Kotler & Keller, 2016).

3.2.6. Investigación de Mercados

La investigación de mercados es el proceso de recopilación y análisis de información sobre el sector, los consumidores y la competencia para la toma de decisiones estratégicas (Malhotra, 2019). En turismo, permite conocer preferencias, tendencias y oportunidades de diferenciación; así como estimar la demanda y realizar pronósticos que permitan prever comportamientos en el mercado.

3.2.7. Estimación de la Demanda

La estimación de la demanda se refiere a la predicción del número de consumidores potenciales que podrían adquirir un servicio en un período determinado. Se basa en métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo encuestas, análisis histórico y tendencias de mercado (Kotler et al., 2021).

3.2.8. Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo es un documento que define las estrategias y acciones necesarias para posicionar un producto o servicio en el mercado. Incluye análisis de mercado, segmentación, estrategias de precios, distribución y promoción (Kotler & Keller, 2016).

Originalmente, Jerome McCarthy (1960) propuso las 4P del marketing:

- **Producto:** Bien o servicio ofrecido, considerando su diseño, calidad, marca y ciclo de vida.
- **Precio:** Valor monetario que los consumidores pagan, determinado por costos, competencia y demanda.
- **Plaza (Distribución):** Canales y estrategias para que el producto llegue al cliente.
- **Promoción:** Acciones de comunicación y publicidad para atraer y fidelizar clientes.

Posteriormente se incluyeron personas, procesos y evidencia física (Booms y Bitner (1981). Este enfoque permite a las empresas desarrollar estrategias efectivas, adaptándose a las necesidades del mercado y optimizando su posicionamiento competitivo.

3.2.9. Marketing

El marketing es una disciplina fundamental para comprender las necesidades de los consumidores y ofrecer soluciones en forma de productos o servicios que las satisfagan. A lo largo de su desarrollo, han surgido diversas perspectivas que han dado lugar a distintas etapas. Estas fases evidencian la evolución en la interacción entre las empresas y sus clientes, así como la integración progresiva de nuevas tecnologías y valores sociales en las estrategias de mercado (American Marketing Association, 2018; Kotler et al., 2021). La siguiente tabla ilustra esta transformación.

Tabla 2.
Evolución del Marketing 1.0 al 5.0

Marketing	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0	Marketing 5.0
Año	1950	1960-1970	2000	2010	2020
Enfoque	Producto	Consumidor	Emociones o Valores	Predicción y Anticipación	Comportamiento, actitud, valor, propuesta
Propósito	Vender	Satisfacer y retener	Construir un mundo mejor	Identificar tendencias	Tecnología aplicada para entender el comportamiento humano
Dimensión	Unidireccional	Bidireccional	Multi direccional	Omnidireccional	Omnidireccional
Fuerza Propulsora	Revolución Industrial	Tecnologías de la Información	Nueva Era de la Tecnología	Big Data	Inteligencia Artificial, Robótica, Big Data
Conexión	Sin conexión	Información y personas	Conocimiento	Inteligencia	Branding Emocional, los 5 sentidos

Nota. Adaptado de Kotler, P., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (2021). *Marketing 5.0. Technology for Humanity*. Nueva Jersey: Editorial Wiley.

3.2.10. Análisis Técnico

El Análisis Técnico en un plan de negocio es una evaluación detallada de los recursos, infraestructura, procesos y tecnología necesarios para la operación eficiente de una empresa (Kotler et al., 2021). Su objetivo es determinar la viabilidad operativa del proyecto, identificando los requerimientos físicos y tecnológicos para su implementación y funcionamiento (Díaz & Montalvo, 2019).

Este análisis abarca varias áreas clave:

- **Infraestructura y Localización:** Se analiza la ubicación óptima para la empresa, considerando factores como accesibilidad, costos operativos, normativas locales y cercanía a proveedores y clientes.
- **Definición de procesos y procedimientos:** Se detallan las etapas de producción o prestación del servicio, optimizando tiempos, costos y calidad.
- **Equipos y maquinaria requerida:** Se identifican los recursos tecnológicos y físicos necesarios para la operación, incluyendo software, maquinaria y herramientas.
- **Capacidad Operativa:** Se estima la cantidad de producción o servicios que la empresa puede ofrecer en función de sus recursos disponibles.
- **Requerimientos de Personal:** Se define el número y perfil de los empleados necesarios para cada área operativa.

3.2.11. Estudio Financiero

El Estudio Financiero evalúa la viabilidad económica del proyecto, cuantificando los recursos de inversión necesarios, los costos operativos y la rentabilidad esperada (Gitman & Zutter, 2021).

Este análisis se compone de varios elementos clave:

- **Inversión Inicial:** Se determinan los costos necesarios para poner en marcha el negocio, incluyendo infraestructura, equipos, software, insumos y capital humano.
- **Estructura de Costos:** Se identifican y clasifican los costos fijos (alquiler, salarios, servicios) y costos variables (materia prima, comisiones, logística).
- **Estimación de Ingresos:** Se proyectan los ingresos esperados con base en estudios de mercado, demanda estimada y estrategias de precios.
- **Flujo de Caja:** Se elabora una proyección de entradas y salidas de dinero para evaluar la liquidez del negocio.
- **Rentabilidad y Retorno de Inversión (ROI):** Se determinan indicadores financieros clave como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN) para evaluar la sostenibilidad financiera.

Este estudio proporciona información clave para la toma de decisiones, permitiendo evaluar la factibilidad económica del negocio y atraer inversionistas o fuentes de financiamiento (Ross et al., 2021).

3.2.12. Análisis Legal

El Análisis Legal en un plan de negocio examina los aspectos normativos y regulatorios que rigen la creación y operación de la empresa. Su objetivo es asegurar el cumplimiento de las leyes y evitar riesgos legales que puedan afectar la viabilidad del negocio (Mendoza, 2020).

Este análisis incluye la definición de la estructura jurídica del negocio, lo que influye en su tributación, responsabilidades y administración. Asimismo, abarca la identificación de los requisitos legales para su constitución, como el registro mercantil y los permisos necesarios. También se examinan las obligaciones fiscales, incluyendo impuestos como el IVA y el de renta, junto con el cumplimiento de normativas laborales relacionadas con contratación, salario mínimo

y seguridad social. Además, se considera la protección de la propiedad intelectual mediante el registro de marcas, patentes o derechos de autor. Finalmente, se revisan las regulaciones específicas de cada sector, que pueden abordar aspectos como calidad, seguridad y publicidad. Un análisis legal detallado permite mitigar riesgos jurídicos, asegurar el cumplimiento normativo y resguardar los intereses de la empresa a largo plazo (Peña & Rodríguez, 2019).

3.2.13. Estudio Estratégico

El Estudio Estratégico en un plan de negocio permite definir la dirección y los objetivos a largo plazo de la empresa, alineando sus recursos con las oportunidades del mercado. Se basa en el análisis interno y externo de la organización para desarrollar estrategias competitivas efectivas (Porter, 1996).

Entre sus componentes clave se encuentra el planteamiento de los siguientes componentes:

- **Misión y Visión:** Se establece el propósito fundamental del negocio y su proyección a futuro.
- **Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):** Permite evaluar el posicionamiento de la empresa en su entorno.
- **Objetivos Estratégicos:** Se definen metas específicas para guiar el crecimiento del negocio en aspectos como mercado, rentabilidad, innovación y expansión.

3.2.14. Canvas

El Business Model Canvas es una herramienta estratégica creada por Alexander Osterwalder (2010) que permite diseñar, analizar y visualizar el modelo de negocio de una empresa en una sola página. Se compone de nueve bloques clave:

- **Propuesta de Valor:** Describe los beneficios y diferenciadores que el producto o servicio ofrece a los clientes.

- Segmentos de Clientes: Define los grupos de consumidores a los que la empresa se dirige.
- Canales de Distribución: Establece los medios por los cuales se entregará el producto o servicio.
- Relación con los Clientes: Explica cómo la empresa interactúa con sus clientes y fomenta la fidelización.
- Fuentes de Ingreso: Identifica las formas en que el negocio generará ingresos.
- Recursos Clave: Enumera los activos esenciales para la operación, como capital, infraestructura y personal.
- Actividades Clave: Detalla los procesos fundamentales para el funcionamiento del negocio.
- Alianzas Clave: Incluye asociaciones estratégicas con proveedores, socios o distribuidores.
- Estructura de Costos: Presenta los costos principales de la operación.

4. Análisis del Sector

4.1. Análisis del Macroentorno (PESTEL)

4.1.1. Factor Político

El entorno político de Colorado, Estados Unidos, se caracteriza por su estabilidad y un marco regulatorio sólido que favorece la inversión y el desarrollo empresarial. Como parte de Estados Unidos, Colorado se beneficia de políticas que promueven el comercio internacional y la inversión extranjera, factores esenciales para el crecimiento de diversos sectores, incluido el turismo.

En el ámbito turístico, Colorado ha implementado regulaciones que fomentan el desarrollo sostenible y la promoción de actividades al aire libre, como el ecoturismo y el turismo de aventura. Estas políticas no solo protegen el medio ambiente, sino que también atraen a turistas interesados en experiencias naturales y culturales, lo que representa una ventaja competitiva para agencias de viajes que buscan conectar destinos como Santander, Colombia, con el mercado de Colorado.

La relación bilateral entre Estados Unidos y Colombia ha sido históricamente sólida. El Tratado de Libre Comercio (TLC) vigente desde 2012 ha facilitado el intercambio de bienes y servicios, incluyendo el turismo, al reducir barreras arancelarias y promover la cooperación entre ambos países. Esta alianza estratégica proporciona un marco favorable para agencias de turismo que operan entre Colorado y Santander, permitiendo aprovechar las oportunidades que surgen de esta colaboración internacional.

Es importante destacar que las políticas migratorias y de visados entre Estados Unidos y Colombia son factores determinantes en el flujo turístico. Actualmente, los ciudadanos estadounidenses pueden ingresar a Colombia sin necesidad de visa para estancias cortas, lo que facilita el turismo. Sin embargo, cualquier cambio en las políticas migratorias podría afectar la demanda de viajes internacionales desde Colorado hacia Santander. De hecho, es un factor crítico y clave que determina la posibilidad o no del desarrollo del presente modelo de negocio. Sin embargo, estas relaciones nunca han sido rotas o el tráfico de turistas estadounidenses ha sido interrumpido, lo cual brinda tranquilidad en este sentido. Igualmente, bajo esta perspectiva, es positivo mantenerse informado sobre posibles modificaciones en las regulaciones migratorias que puedan influir en el sector turístico.

A su vez, vale la pena mencionar la reciente firma de una nota interpretativa del Capítulo 10 del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre ambos países en febrero de 2025 refuerza el

compromiso mutuo de fomentar la inversión extranjera directa y fortalecer las relaciones comerciales (MinCIT, 2025). Este acuerdo refuerza un marco estable, sólido y predecible para las empresas que operan entre ambos países, lo cual es beneficioso de cara a la puesta en marcha del presente modelo de negocio.

Ya propiamente Colombia ha demostrado una estabilidad política considerable en los últimos años. Las elecciones presidenciales de junio de 2022 resultaron en una victoria para Gustavo Petro. En términos de clima de negocios, Colombia es uno de los mejores entornos en América Latina para hacer negocios y uno de los países más competitivos de la región. En este marco, el gobierno nacional ha propuesto el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2023-2026, el cual es el instrumento de planificación que orienta las políticas públicas del gobierno nacional y define las metas y prioridades para el cuatrienio. Dentro de las líneas temáticas fundamentales, el emprendimiento y la gestión económica a partir de negocios emergentes se vuelven fundamentales, lo cual es positivo para el presente modelo de negocio (Transformación productiva) (DNP, 2022).

En el ámbito interno, el gobierno colombiano ha implementado políticas para promover el turismo sostenible y la inversión en infraestructura turística. Por ejemplo, se ha establecido un impuesto de renta preferencial del 9% para hoteles, parques temáticos, agroturismo, ecoturismo y muelles nuevos, en contraste con la tasa general del 32% para otras actividades (Organización mundial del Turismo, 2022). Estas políticas incentivan la inversión en el sector turístico y mejoran la competitividad de destinos como el departamento de Santander, donde el desarrollo en infraestructura es más significativo que en otras latitudes del país.

4.1.2. Factor Económico

Colorado posee una economía robusta y diversificada, siendo uno de los estados con mayor crecimiento económico en Estados Unidos. En 2023, el Producto Interno Bruto (PIB) de Colorado

alcanzó los \$529.627 millones, reflejando un crecimiento del 4,4% respecto al año anterior (Datosmacro Expansión, 2024). Este desempeño económico se puede soportar en sectores clave como la tecnología, la energía renovable, el turismo y la manufactura, que han impulsado significativamente el desarrollo del estado. El sector turístico es fundamental en la economía de Colorado. En 2023, el estado recibió a 93,3 millones de visitantes, quienes gastaron \$28.300 millones, cifras que representan máximos históricos. Estos indicadores pertenecen tanto a turismo interno como externo, entendiendo las particularidades naturales y los diferentes destinos con los que cuenta el estado. Este gasto turístico apoyó aproximadamente 188.000 empleos y generó \$1.800 millones en ingresos fiscales estatales y locales, evidenciando la importancia del turismo en la economía regional (Axios, 2024a)

La industria de recreación al aire libre de Colorado también experimentó un crecimiento notable, alcanzando un valor de \$17.200 millones en 2023, lo que representa un aumento del 24% en comparación con el año anterior.

En términos laborales, Colorado mantiene una tasa de desempleo relativamente baja. Sin embargo, es importante considerar que el estado ha experimentado una inflación significativa. En 2023, la tasa de inflación en el área metropolitana de Denver fue del 5,21%, la más alta desde 1983 (Common Sense Institute, 2023). La inflación generada afectó el poder adquisitivo de los consumidores, incrementando los gastos mensuales de los hogares en Colorado (Axios, 2023a). Si bien estos son factores negativos, la repercusión derivada al posible público objetivo del presente plan de negocio es relativamente baja, pues estos pertenecen principalmente a personas de estratos sociales medios o altos, que son, relativamente, menos expuestos a esta afectación.

Ya propiamente en Colombia, análogo a lo señalado en el factor político, el país ha consolidado una reputación como un entorno estable y confiable para las operaciones comerciales.

En la última década, el país ha implementado estrategias para mejorar su clima de negocios, lo que ha impulsado el crecimiento de la inversión extranjera directa (IED) y ha fortalecido sectores clave como el turismo, la industria manufacturera y la tecnología (Invest in Bogotá, 2023).

Tras la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19, la economía colombiana ha mostrado signos de recuperación. Gracias a una respuesta coordinada entre las políticas monetarias y fiscales, se logró mitigar la contracción de los ingresos y evitar un impacto más profundo en el empleo y la producción nacional (Banco Mundial, 2023). No obstante, aunque las políticas macroeconómicas han sentado bases sólidas para la reactivación, aún persisten retos estructurales que pueden afectar la estabilidad económica a largo plazo. En este sentido, el país requiere medidas adicionales para garantizar la sostenibilidad fiscal y reducir la vulnerabilidad ante choques externos.

Un aspecto crítico del panorama económico colombiano es la gestión de sus ingresos por exportaciones. Es importante considerar que, a pesar de una bonanza exportadora reciente, Colombia no ha capitalizado plenamente estos ingresos debido a factores como regulaciones gubernamentales excesivas y desafíos fiscales (El País, 2025). Estas condiciones podrían afectar indirectamente al sector turístico y deben ser monitoreadas por la agencia para adaptarse a posibles cambios en el entorno político y económico.

Además, existen problemas estructurales en el mercado laboral que limitan el crecimiento económico y la inclusión social. Actualmente, más de la mitad de la población activa no tiene acceso a empleos formales ni a protección social, lo que dificulta la generación de ingresos estables y afecta el poder adquisitivo de los consumidores (Banco Mundial, 2023). Esta informalidad laboral también restringe el desarrollo de empresas, ya que limita su capacidad de inversión, formalización y acceso a financiamiento.

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) refleja estas dinámicas económicas. En 2022, la economía colombiana experimentó un crecimiento significativo del 7.3%, impulsado por el consumo interno y la inversión. Sin embargo, en 2023, la expansión se desaceleró drásticamente a un 0.6%, marcando la tasa de crecimiento más baja en más de dos décadas (El País, 2023). Este descenso puede atribuirse a la reducción del gasto público, el aumento de la inflación y la desaceleración de sectores clave como la construcción y el comercio.

4.1.3. Entorno Social

El estado de Colorado cuenta con una población de aproximadamente 5,9 millones de habitantes, de los cuales una parte significativa está compuesta por personas con un alto poder adquisitivo y un fuerte interés en el turismo de naturaleza y aventura (U.S. Census Bureau, 2024).

Una característica distintiva del consumidor en Colorado es su inclinación hacia el turismo sostenible y de aventura. El estado es conocido por su cultura de actividades al aire libre, como el senderismo, esquí, ciclismo de montaña y camping. De hecho, hasta el 74% de los turistas de Colorado buscan experiencias al aire libre (Colorado Tourism Office, 2023). Este perfil de consumo está alineado con las experiencias que ofrece Santander, como el turismo de aventura en San Gil, senderismo en el Cañón del Chicamocha, provincia comunera y el ecoturismo en reservas naturales como el páramo de Santurbán.

Otro aspecto clave es la importancia de la digitalización en los hábitos de consumo. En Colorado, más del 85% de los consumidores investigan y reservan viajes a través de plataformas digitales y redes sociales (Statista, 2024). Esto está en el orden de las tendencias globales, es más marcado en países desarrollados. Por otro lado, los valores sociales de la población de Colorado también influyen en sus decisiones de viaje. La sostenibilidad, el turismo responsable y la autenticidad cultural son factores que motivan a muchos turistas a elegir destinos emergentes en

lugar de los tradicionales. Esto representa una ventaja para Santander, que puede posicionarse como una alternativa ecológica y culturalmente enriquecedora a destinos más saturados.

Vale mencionar que entre los clientes potenciales también se incluyen personas que, aunque no residen en Colorado, se encuentran allí debido a su importancia como destino turístico en Estados Unidos. Estas personas podrían sentirse especialmente atraídas por servicios turísticos similares a los que les permitieron llegar a la región.

En el contexto colombiano, el factor social más relevante para la operación del negocio es la calidad del servicio al cliente y la profesionalización del sector turístico. La industria turística en Santander ha crecido de manera significativa en los últimos años, pero aún enfrenta desafíos en estándares de atención, servicio y formalización.

Uno de los retos principales es la percepción de los turistas internacionales sobre la seguridad y la infraestructura. Aunque Santander ha mejorado en estos aspectos, es fundamental que la agencia garantice altos estándares en la selección de operadores turísticos locales, priorizando aquellos con certificaciones en calidad y atención al cliente.

Además, es clave que el negocio considere la capacitación en atención al cliente bilingüe, ya que el dominio del inglés en Colombia sigue siendo limitado. Según un estudio, menos del 10% de la población colombiana habla inglés con un nivel suficiente para la comunicación fluida (Valora Analitik, 2023). Esta limitación podría representar una barrera para la adecuada atención a turistas internacionales, quienes requieren guías, información y asistencia en su idioma nativo. La implementación de programas de formación en inglés para el personal no solo mejoraría la experiencia del cliente, sino que también incrementaría la competitividad de la empresa en el sector turístico (Sánchez, 2015). Un servicio sin barreras lingüísticas facilita la interacción, incrementa

la satisfacción del visitante y refuerza la reputación del negocio en el mercado (Cifuentes et. al., 2024).

4.1.4. Entorno Ecológico

En Colorado, los consumidores están cada vez más interesados en empresas que adopten prácticas ecológicas, especialmente en sectores relacionados con el turismo y la hospitalidad (Colorado Tourism Office, 2023). De hecho, un estudio indica que el 81% de los turistas en EE. UU. prefieren empresas que implementen estrategias de sostenibilidad, como reducción de residuos y uso de energías renovables (Sustainable Travel Report, 2023). De tal forma, esta tendencia posiciona como una ventaja competitiva aquellas opciones de la oferta que permitan incluir estos componentes dentro de su propuesta de valor.

Por otro lado, en Colombia, aunque hay normativas y avances sólidos tanto a nivel cultural como de normativa, la inclusión de aspectos y experiencias con altos estándares de responsabilidad ambiental es bastante limitada. Las agencias prestadoras de servicios de turismo deben considerar la gestión de residuos, el consumo eficiente de recursos y la responsabilidad ambiental en la prestación de los servicios tercerizados, aunque es más un tópico deseado que una meta estable o un elemento diferenciador claro dentro de la propuesta de valor. En particular, la región de Santander enfrenta desafíos ecológicos relacionados con la deforestación y la contaminación de fuentes hídricas (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022). Implementar prácticas responsables, como el uso de materiales reciclables y estrategias de compensación ambiental, puede mejorar la percepción de la marca de las agencias y generar ventajas competitivas en un mercado que busque atender turistas con mayor responsabilidad ambiental aparente.

A nivel legal, la empresa deberá cumplir con las normativas ambientales vigentes en Colombia, como la Ley 2232 de 2022, que establece la reducción progresiva del uso de plásticos

de un solo uso en el país, afectando la logística de empaques y distribución (Congreso de Colombia, 2022). Asimismo, se deben gestionar los permisos ambientales correspondientes ante la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) y las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) para asegurar el cumplimiento de normativas sobre manejo de residuos y emisiones (Decreto 1076 de 2015). La incorporación de estos elementos no solo garantiza el cumplimiento legal, sino que refuerza la imagen sostenible del negocio, alineándolo con las expectativas del mercado y los estándares internacionales de responsabilidad ambiental.

4.1.5. Entorno Tecnológico

La industria turística en Colorado ha adoptado diversas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Una iniciativa destacada es la colaboración entre la Oficina de Turismo de Colorado y Tourism Exchange USA, que proporciona a las empresas turísticas locales herramientas digitales para gestionar disponibilidad, precios y reservas en múltiples canales de distribución (Colorado Tourism Office, 2023).

Uno de los principales avances en la industria es la implementación de Sistemas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés), los cuales permiten a las empresas turísticas recopilar y analizar información sobre los viajeros, brindando recomendaciones personalizadas y mejorando la fidelización de clientes (Choi et al., 2023). Plataformas como Salesforce Travel & Hospitality Cloud y HubSpot CRM han sido ampliamente utilizadas en agencias de viaje y operadores turísticos para automatizar procesos de comunicación, seguimiento de clientes y estrategias de marketing digital basadas en datos (Salesforce, 2023).

Además, la integración de tecnologías emergentes, como la realidad aumentada y la realidad virtual, ha permitido a los turistas previsualizar destinos y enriquecer su experiencia de viaje (Arce, 2024). La digitalización también ha facilitado la creación de herramientas para

monitorear y medir el impacto ambiental del turismo, contribuyendo a la sostenibilidad del sector (Abastur Hub, 2023).

La digitalización del turismo en Colorado ha sido impulsada por la adopción de plataformas de gestión de reservas en línea como Rezdy, FareHarbor y Viator, que permiten a los turistas acceder a paquetes personalizados, gestionar itinerarios y realizar pagos digitales de manera segura (Colorado Tourism Office, 2023). Estas herramientas también integran sistemas de análisis de datos que permiten a las empresas optimizar sus estrategias de precios y disponibilidad en función de la demanda y la estacionalidad (Expedia Group, 2023).

Otro componente clave de la tecnología en turismo es la innovación en equipamiento para entornos extremos. Empresas especializadas en actividades al aire libre han desarrollado sleepings y carpas con aislamiento térmico avanzado, junto con ropa de múltiples capas diseñadas con tejidos inteligentes, capaces de adaptarse a temperaturas extremas y regular la transpiración (GearJunkie, 2024). Además, muchos operadores turísticos ofrecen alquiler de este equipamiento especializado, permitiendo a los viajeros acceder a material de alta gama sin la necesidad de adquirirlo (Outdoor Retailer, 2023).

A nivel internacional, la inteligencia artificial (IA) y el Big Data han transformado la experiencia turística, permitiendo recomendaciones hiperpersonalizadas basadas en los hábitos de consumo de los viajeros. Empresas como Google Travel Insights y Amadeus AI emplean algoritmos para predecir tendencias de viaje y mejorar la experiencia del usuario (Amadeus, 2024). Asimismo, la realidad aumentada y la realidad virtual han permitido a los turistas explorar digitalmente destinos antes de visitarlos, una estrategia utilizada en algunos parques nacionales de EE. UU. y en reservas naturales de Colombia (Arce, 2024).

4.1.6. Entorno Legal

El entorno legal es un factor fundamental para la operación tanto en Colorado, EE.UU., como en Santander, Colombia. Cada país presenta normativas específicas que regulan la actividad turística y establecen requisitos para garantizar la legalidad y calidad del servicio ofrecido.

En el caso de Colorado, las agencias de viajes deben registrarse bajo una estructura legal adecuada, como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (LLC) o una Corporación, para lo cual es necesario presentar los “Articles of Organization” y obtener un Número de Identificación de Empleador (EIN) ante el Servicio de Impuestos Internos (IRS) (Prodezk, 2023). Adicionalmente, muchas agencias buscan obtener un número de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), ya sea de manera independiente o a través de agencias anfitrionas que facilitan el acceso a este registro (Fora Travel, 2023).

Las regulaciones en Colorado también incluyen normas sobre licencias y permisos específicos, los cuales varían dependiendo de las actividades que realice la agencia. La Administración de Pequeños Negocios de EE.UU. (SBA) recomienda verificar los requisitos aplicables a nivel estatal y federal antes de iniciar operaciones (SBA, 2023). Además, la Oficina del fiscal general de Colorado supervisa el cumplimiento de las leyes de protección al consumidor, lo que implica que las agencias de viajes deben actuar con transparencia en sus contratos y publicidad (pa.mw, 2023).

Por otro lado, en Colombia, las agencias de viajes están sujetas a la regulación establecida en la Ley 300 de 1996, conocida como la Ley General de Turismo, y en el Decreto 502 de 1997, que define su naturaleza y funciones (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 1997). Para operar legalmente, es obligatorio inscribirse en el Registro Nacional de Turismo (RNT), el cual debe renovarse anualmente (ANATO, s.f.).

Uno de los aspectos clave de la legislación colombiana es la responsabilidad de las agencias frente a sus clientes. Según el Decreto 2438 de 2010, las agencias no son responsables del servicio de transporte aéreo, salvo en casos de vuelos fletados, lo que les permite limitar su responsabilidad ante eventualidades con aerolíneas (Cámara de Comercio de San Andrés Islas, 2010). También existen regulaciones en materia de ética y protección de menores, como las Leyes 679 de 2001 y 1336 de 2009, que obligan a las agencias a adoptar medidas contra la explotación sexual infantil en el turismo (Mundo Posgrado, 2023).

Además de las regulaciones generales, existen normativas específicas para los guías turísticos. La Resolución 135 de 2016 establece un código de ética para estos profesionales, garantizando estándares de servicio y conducta adecuados (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, s.f.). Asimismo, se recomienda que las agencias se afilien a asociaciones como la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO), las cuales proporcionan asesoría y actualizaciones normativas constantes (ANATO, s.f.).

4.2. Análisis del Microentorno (5 Fuerzas de Porter)

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar la competitividad del negocio y entender los factores que pueden influir en su éxito o dificultades dentro de la oferta del mercado turístico en el estado de Colorado, Estados Unidos. A través de este modelo, se puede analizar la intensidad de la competencia, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes y proveedores, así como el impacto de productos o servicios sustitutos. Los resultados muestran que la agencia de turismo en Colorado enfrenta un mercado altamente competitivo con una rivalidad intensa y clientes con gran poder de decisión. Sin embargo, con estrategias adecuadas de diferenciación que permitan mostrar las bondades turísticas del departamento de Santander en Colombia, alianzas estratégicas y un enfoque en la personalización, la empresa puede llegar a

mitigar los riesgos y fortalecer su posición en el mercado. A continuación, se presenta un análisis detallado de cada fuerza.

4.2.1. Rivalidad entre competidores existentes (Baja)

El sector turístico en Colorado es altamente competitivo debido a la gran cantidad de operadores turísticos, agencias de viajes, proveedores de experiencias al aire libre y plataformas en línea que ofrecen servicios similares. Empresas establecidas como Aspen Snowmass, Breckenridge Ski Resort, Vail Resorts y agencias de ecoturismo especializadas dominan el mercado y han desarrollado estrategias de fidelización de clientes, alianzas con hoteles y aerolíneas, así como programas de personalización de experiencias para mantenerse competitivos.

Sin embargo, vale destacar que en oferta internacional a otros países para deportes de verano es baja o prácticamente inexistente. Todo lo que se ofrece ronda sobre los mismos lugares y los mismos planes dentro de Colorado, pero no hay planes internacionales de este tipo de turismo de aventura que se puedan destacar (con publicidad o mercadeo en lugares, alta presencia web, o marketing enfocado puntualmente en la promoción de estos servicios), esto es algo altamente positivo de cara al modelo de negocio planteado.

Otro factor clave es la estacionalidad del turismo en Colorado, que genera una alta demanda en invierno para deportes de nieve y en verano para senderismo, ciclismo de montaña y rafting. Esta variabilidad puede generar altas concentraciones de competidores en temporada alta, lo que intensifica la rivalidad y presiona a las empresas a diferenciarse a través de estrategias de marketing digital, experiencias personalizadas y descuentos estratégicos. Sin embargo, esto puede ofrecer ventanas de oportunidad a algunos perfiles de clientes en diferentes épocas del año (por ejemplo, aquellos que buscan destinos con clima cálido en época de invierno en Estados Unidos).

Para aprovechar esta baja competencia bajo el formato de turismo internacional., la agencia puede posicionarse como una alternativa de bajo costo, ofreciendo experiencias inmersivas que resalten la riqueza cultural y las particularidades únicas de un país tropical como Colombia. En particular, puede destacar los elementos distintivos del departamento de Santander, resaltando su patrimonio, tradiciones y paisajes únicos.

4.2.2. Amenaza de nuevos competidores (Media - Alta)

El turismo es una industria con barreras de entrada relativamente bajas debido a la posibilidad de operar con inversiones moderadas en infraestructura. Pequeñas empresas pueden iniciar con servicios básicos de guía turística, transporte privado o experiencias personalizadas sin necesidad de grandes capitales. Sin embargo, para escalar y competir con empresas establecidas, se requieren recursos significativos para marketing, licencias, seguros y relaciones comerciales con hoteles y aerolíneas.

Además, el acceso a plataformas digitales como Airbnb Experiences y Viator permite a emprendedores lanzar servicios sin necesidad de una agencia formalmente establecida, aumentando la competencia de nuevos entrantes en el mercado (Aún más en la última década con plataformas masivas como Booking, Airbnb y similares). Esto constituye una entrada en nuevos oferentes que constituirían nuevos competidores relativamente alta, aunque con menor tamaño de especialización.

Ya bajo el modelo de agencia de turismo, la competencia si bien es más agresiva, ya que existen negocios y modalidades de turismo que ofrecen mejores prestaciones y propuestas de valor más envolventes y atractivas; también las barreras de entrada en este sector son aún mayores, lo que reduce la amenaza de nuevos competidores a un nivel medio. En esta modalidad, es fundamental considerar ciertos factores clave que dificultan la entrada de nuevos oferentes (que

de hecho la misma empresa al realizar su puesta en marcha deberá tener en cuenta), entre los cuales se destacan los siguientes:

- Regulaciones y permisos: Colorado tiene normativas estrictas para operadores turísticos, especialmente en parques nacionales y áreas protegidas, lo que puede ser una barrera para nuevos entrantes sin experiencia en el sector.
- Reputación y confianza: Empresas establecidas tienen ventaja en términos de reputación y alianzas estratégicas con otros actores del sector.
- Escalabilidad y costos operativos: Mientras que iniciar puede ser relativamente sencillo, expandirse para competir con grandes agencias requiere inversiones en tecnología, personal y estrategias de captación de clientes.
- Para mitigar esta amenaza, la agencia puede desarrollar alianzas estratégicas con empresas locales, asegurar certificaciones de calidad y seguridad, y construir una fuerte reputación en plataformas digitales a través de reseñas y testimonios de clientes.

4.2.3. Poder de negociación de los clientes (Alto)

El poder de negociación de los clientes en el sector turístico de Colorado es considerablemente alto debido a la amplia oferta de servicios turísticos y la facilidad de acceso a información en línea. Los turistas, especialmente al realizar planes internacionales, suelen comparar precios, experiencias y comentarios antes de tomar una decisión, lo que obliga a las agencias a ser altamente competitivas tanto en calidad como en costo. La posibilidad de acceder a diversas opciones con un solo clic reduce la dependencia de los clientes hacia una sola agencia, aumentando su capacidad para exigir mejores condiciones y precios.

Uno de los principales factores que fortalecen el poder de los clientes es la disponibilidad de información. Sitios web como TripAdvisor, Booking y Google Reviews proporcionan reseñas detalladas y evaluaciones de la calidad del servicio, permitiendo a los clientes tomar decisiones informadas y ejercer presión sobre las agencias para mantener altos estándares. Además, experiencias en redes sociales (Instagram y Tik Tok, principalmente) suelen ser claves para posicionar destinos como deseados dentro del imaginario de este perfil de cliente. Asimismo, la baja lealtad a la marca en este sector incrementa el poder de negociación, ya que, a menos que una agencia brinde una experiencia excepcional y diferenciadora, los clientes pueden optar fácilmente por otras alternativas disponibles en el mercado.

Para contrarrestar el alto poder de negociación de los clientes, la agencia puede apoyarse en el carácter exótico, novedoso y diferenciado del turismo en Santander, resaltando elementos únicos de la cultura colombiana. Esto le permitirá generar un valor agregado que reduzca la dependencia de los clientes en la comparación estrictamente basada en precios.

Además, el precio competitivo de la oferta se ve favorecido por el hecho de que un porcentaje muy bajo de los potenciales clientes internacionales ha visitado Santander, lo que incrementa su atractivo como destino inexplorado. Por otro lado, la agencia planifica manejar precios competitivos e integrales gracias a su articulación con los proveedores actuales de turismo en el departamento de Santander. Esta estrategia permitirá reducir costos operativos y garantizar tarifas accesibles sin comprometer la calidad del servicio, consolidando así una propuesta de valor sólida y diferenciada.

4.2.4. Poder de negociación de los proveedores (Medio - Bajo)

El poder de negociación de los proveedores en el sector turístico de Colorado varía según el tipo de servicio que ofrecen y la relación que se establezca con ellos. Entre los principales

proveedores se encuentran hoteles, transportistas, restaurantes, operadores de actividades al aire libre y empresas que suministran equipamiento especializado.

Los hoteles y alojamientos pueden ejercer un poder de negociación más alto dependiendo de su prestigio y demanda. Mientras que grandes cadenas hoteleras y resorts pueden imponer condiciones estrictas, hoteles boutique y alojamientos independientes suelen estar más abiertos a negociar tarifas y beneficios para agencias de turismo. Por otro lado, los proveedores de equipo especializado, como aquellos que alquilan GPS, carpas térmicas o ropa técnica para actividades al aire libre, tienden a manejar tarifas fijas, pero la competencia entre ellos reduce su influencia en la fijación de precios. En cuanto a los guías y operadores locales, estos pueden incrementar sus tarifas en temporadas altas, aunque establecer acuerdos previos y relaciones a largo plazo permite garantizar precios estables y condiciones favorables.

Si bien este componente no es crítico en el modelo planteado (ya que su fuerza puede considerarse baja o media), vale la pena pensar estrategias que permitan sacarle mayor provecho a la relación con proveedores. Estas pueden ser utilizar en mayor medida lugares naturales poco demandados con proveedores con menor fuerza de negociación, establecer contratos a largo plazo con operadores clave asegurando condiciones preferenciales y estabilidad en los costos; y aprovechar las relaciones previas de los oferentes turísticos con los cuales se articulará la agencia.

4.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos (Media - Alta)

La amenaza de productos o servicios sustitutos es significativa, ya que los turistas que constituyen el público objetivo tienen múltiples alternativas de entretenimiento y aventura. Una de las principales amenazas proviene del turismo independiente, donde algunos turistas prefieren organizar sus propias experiencias utilizando información en línea y plataformas de reserva, evitando así los servicios de agencias tradicionales. Como se mencionó en amenaza de nuevos

competidores y poder de decisión de los clientes, plataformas como Airbnb Experiences y Viator han facilitado el acceso directo a experiencias turísticas sin intermediarios, lo que ha reducido la necesidad de recurrir a agencias establecidas. Sin embargo, para los turistas de Estados Unidos, organizar un viaje a Santander de esta manera no ofrece una experiencia tan inmersiva y enriquecedora como la propuesta por la agencia. Esto se debe, en gran medida, a la integración con operadores locales, que permite ofrecer precios altamente competitivos sin sacrificar la calidad del servicio. Además, la agencia garantiza estándares elevados en aspectos clave como la responsabilidad social y ambiental, la autenticidad cultural y la creación de experiencias únicas, diferenciándose así de las opciones más genéricas que ofrecen estas plataformas.

Otra fuente de competencia proviene de otras formas de turismo, como el turismo tradicional, urbano y virtual. Opciones como casinos, conciertos, eventos deportivos y atracciones tecnológicas pueden captar la atención de los viajeros que buscan entretenimiento sin necesidad de adentrarse en entornos naturales. No obstante, la agencia puede contrarrestar esta competencia destacando el carácter exclusivo y transformador de sus experiencias, promoviendo un turismo que no solo entretenga, sino que también genere un impacto memorable en los visitantes.

5. Investigación de Mercados

La investigación de mercados para el presente plan se estructura en dos fases fundamentales. En la primera fase se realiza un análisis exhaustivo de la oferta y la demanda, utilizando fuentes secundarias actualizadas para evaluar el tamaño del mercado y comprender el comportamiento del sector turístico en Colorado, así como en Santander, Colombia. Este análisis permite identificar las tendencias actuales, la diversidad de productos turísticos disponibles y el

perfil de los clientes potenciales, proporcionando un marco de referencia sobre la competencia y la propuesta de valor diferenciada que se pretende ofrecer. La segunda fase, de carácter concluyente, se enfoca en determinar la aceptación de la propuesta de valor en el mercado mediante la aplicación de métodos de investigación cualitativos y cuantitativos. Esta etapa es crucial para definir los componentes clave del modelo de negocio, así como para estimar la demanda y establecer los presupuestos técnicos, operativos y financieros necesarios para su implementación (Kotler & Keller, 2016).

5.1. Análisis de Oferta y Demanda

En cuanto a la oferta turística en Santander, la región se distingue por una propuesta variada basada en sus atractivos naturales y culturales. Según el Plan Estratégico de Turismo de Santander (Fontur, 2022), la oferta se estructura principalmente a través de micro, pequeñas y medianas empresas, caracterizadas por su alta flexibilidad y precios competitivos, beneficiándose en parte de la diferencia favorable del tipo de cambio entre el peso colombiano y el dólar. La región destaca por ofrecer experiencias de turismo de aventura y ecoturismo, en las que se resaltan destinos emblemáticos como el Cañón del Chicamocha, San Gil y Barichara. Estos lugares son operados en su mayoría por pequeños empresarios y operadores locales, quienes organizan recorridos, actividades de aventura (como rafting, escalada y senderismo) y visitas culturales que permiten a los turistas sumergirse en la riqueza patrimonial y natural de la zona.

Además, existen diversas agencias de turismo locales, Weekend Santander, Santander al extremo, Vivex. Guía Turística Santander, entre otros) con sólida presencia en la región, aunque también se identifican otros operadores con menor prestigio y presencia digital. La oferta turística se complementa con una robusta oferta hotelera y de servicios de hospedaje, que se vincula con plataformas nacionales e internacionales como Despegar, Airbnb y Booking. Estas plataformas,

además de facilitar la reserva de alojamientos, suelen promocionar paquetes turísticos enfocados en actividades de aventura, tales como canotaje y parapente, aunque la oferta de servicios especializados en senderismo y rutas guiadas es relativamente limitada, evidenciándose pocos proveedores locales con baja presencia en línea. En general, la contratación de estos servicios ocurre mayoritariamente una vez que los turistas ya se encuentran en Colombia, lo que sugiere una ventana de oportunidad en la promoción de este tipo de servicios previa a la llegada de extranjeros para captar nuevos segmentos de mercado a nivel internacional.

Los precios de los paquetes turísticos varían ampliamente; por ejemplo, se pueden encontrar tours de medio día por cifras que oscilan entre \$20 USD y \$50 USD, mientras que experiencias de varios días, que incluyen hospedaje y alimentación, pueden costar entre \$100 y \$300 USD por persona. Además, la promoción usual de estos servicios se realiza mediante alianzas estratégicas, ferias turísticas, marketing digital y la participación en plataformas de reserva en línea, lo que facilita la difusión de la oferta a nivel nacional e internacional (MinCIT, 2022).

Por otro lado, la demanda de servicios turísticos en Colorado, EEUU se caracteriza por un alto poder adquisitivo y una marcada preferencia por experiencias de aventura y contacto con la naturaleza. El estado, reconocido por su amplia oferta en actividades al aire libre, atrae a turistas que buscan planes de esquí en invierno, así como senderismo, ciclismo y rafting en verano. El Colorado Tourism Office (2023) reporta que en 2022 se registraron cerca de 93 millones de visitantes, generando ingresos superiores a 28 mil millones de dólares, lo que refleja una sólida demanda en el sector. Los viajeros de este mercado, que en su mayoría pertenecen a segmentos con altos ingresos y educación, valoran la personalización y la calidad en las experiencias ofrecidas. Estudios de Expedia Group (2023) indican que aproximadamente el 70% de los turistas

estadounidenses consideran esencial la combinación de actividades de aventura con inmersión cultural para disfrutar plenamente de sus viajes.

Además, la tendencia hacia el turismo experiencial ha llevado a que muchos consumidores estén dispuestos a invertir en paquetes que ofrezcan itinerarios únicos y exclusivos, siempre y cuando se perciba un alto valor agregado en cuanto a la calidad del servicio y la autenticidad de la experiencia.

En este sentido, los precios de los paquetes turísticos integrales suelen oscilar entre \$150 y \$400 USD, dependiendo de la duración, destinos incluidos y nivel de personalización (Expedia Group, 2023). Por otro lado, los planes de turismo guiado de excursiones de senderismo generalmente incluyen el alquiler de equipos especializados (como calzado técnico, bastones, tiendas de campaña y sacos de dormir), además de seguros de viaje y asistencia de guías expertos, lo que garantiza la seguridad y el confort durante la experiencia.

En cuanto a las experiencias guiadas fuera de EE. UU. para turistas de Colorado, existen varias empresas que ya ofrecen paquetes de lujo e inmersión cultural en Colombia. Operadores como Kensington Tours ofrecen recorridos personalizados de nueve días en Colombia desde \$5.346 USD por persona (Kensington Tours, 2025). Otros como Abercrombie & Kent comercializa paquetes de diez días desde \$ 9.795 USD, limitados a grupos reducidos para garantizar experiencias exclusivas (Abercrombie & Kent, 2025). También, en el segmento “affordable luxury”, TourRadar presenta itinerarios de diez días en Colombia (que incluyen alrededor de 3 zonas incluyendo destinos como Bogotá, la región cafetera, Amazonas, parque Tayrona, costa Caribe, Barichara y San Gil, entre otros) desde \$2.556 USD para los planes más económicos (TourRadar, 2025). Esto ejemplifica una oferta ya existente y sostenible económicamente que aborda a potenciales turistas dispuestos a invertir al menos \$2.500 - \$3.000

USD y, algunos, hasta más de \$10,000 USD en experiencias premium de aventura, cultura y naturaleza. Contrastando con el precio local, donde el tour estándar de medio o día completo en cualquier locación de Santander (donde en promedio puede costar entre \$20 a 60 USD) o de varios días con alojamiento básico (\$100–\$300 USD) el margen de utilidad es notablemente elevado (siempre y cuando los precios derivados de las relaciones comerciales con los prestadores de servicios turísticos en Santander se mantengan relativamente estables con los precios habituales). Esto permite que en estos paquetes de alto valor se puedan agregar servicios como guías bilingües privados, traslados en vehículos de lujo, traslados en avión (aprovechando el aeropuerto de Sangil y la aerolínea SATENA), alojamientos de lujo y actividades exclusivas (Donde podrá hacer foco la empresa a través de alianzas estratégicas y atención 24/7).

En temas publicitarios, la oferta turística en Colorado se distingue por el uso de campañas integradas que combinan estrategias digitales, colaboraciones con influencers y un fuerte enfoque en redes sociales para destacar la experiencia única que ofrece el estado. Otro aspecto relevante es la flexibilidad en la oferta turística. Plataformas digitales permiten a los clientes personalizar sus paquetes, elegir entre múltiples opciones y comparar distintas experiencias antes de concretar una compra. Esta capacidad de personalización hace que las agencias deban innovar constantemente en sus propuestas para atraer y retener clientes. Las agencias de turismo diseñan paquetes completos que suelen incluir todas las actividades de aventura que el cliente desea, junto con alojamiento en hoteles boutique y experiencias gastronómicas locales. Entre los destinos más representativos se encuentran Aspen, Vail, Breckenridge y Denver, conocidos tanto por su infraestructura turística de primer nivel como por sus paisajes alpinos de gran belleza. Además, el estado apoya el turismo mediante programas estatales y alianzas público-privadas coordinadas por el Colorado Tourism Office, que invierte en campañas de promoción y en el desarrollo de

infraestructuras turísticas. Gracias a estas estrategias de marketing y a la continua innovación en la oferta de experiencias al aire libre, Colorado es dentro de EE. UU. un referente en turismo de aventura y ecoturismo, lo que se refleja en el creciente número de visitantes y en la alta calificación de sus servicios (Colorado Tourism Office, 2023).

Ante este panorama, la convergencia de una oferta diversificada y en crecimiento en Santander con una demanda robusta en Colorado presenta una oportunidad estratégica para la agencia, ya que puede capitalizar este nicho de mercado al ofrecer paquetes integrales que combinen la ventaja de precios bajos en Santander (aprovechados a través de un tipo de cambio favorable y una estructura de costos local eficiente) con la sofisticación y personalización que exige el turista estadounidense.

Para hacerlo posible puede ser pertinente implementar sólidas estrategias de marketing digital, establecer alianzas estratégicas con proveedores locales en Santander y desarrollar programas de fidelización que permitan superar la elevada competencia en el mercado de Colorado, caracterizado por el alto poder de negociación de sus clientes. Esto se alinea tanto con las actuales prácticas de los oferentes en Colorado como con las líneas estratégicas que se promueven desde el MinCIT (MinCIT, 2022; Colorado Tourism Office, 2023).

5.2. Perfiles Turísticos del departamento de Santander

Los perfiles turísticos que se presentan a continuación no pretenden ser exhaustivos, sino una selección basada en la disponibilidad, competitividad, pertinencia y viabilidad logística para el modelo de negocio planteado. Estos perfiles agrupan los principales tipos de experiencias que el departamento de Santander puede ofrecer, enmarcando los tópicos clave de conveniencia operativa y demanda de mercado. Cada uno ha sido elegido por su atractivo (ya sea por su valor

natural, cultural o de aventura de acuerdo a su competitividad en los reportes turísticos departamentales) y por la viabilidad de establecer alianzas sólidas con prestadores de servicios asociados.

Los perfiles turísticos definidos son:

1. Trekking en la Ruta Lengerke – Caminos Ancestrales de Santander.
2. Recorrido por pueblos ancestrales de Santander.
3. Ruta del Cacao – San Vicente de Chucurí.
4. Circuito trekking exótico por Santander – Cañón de las Iguanas y más.
5. Deportes náuticos y aventura en la represa de Hidrosogamoso.
6. Barichara, el pueblo más bello de Colombia.
7. Camping y trekking de alta montaña en Santurbán.
8. Paquete de aventura San Gil Extremo.
9. Parque Nacional del Chicamocha (Panachi).
10. Quebrada Las Gachas y avistamiento de aves en Guadalupe.
11. Inmersión en los Bosques de Pandora y ruta gastronómica en Vélez.
12. Espeleología y caving en Ventanas de Tisquizoque, Curití y Floridablanca.
13. Experiencia integrada en eventos culturales y deportivos.

La descripción detallada de cada uno de estos perfiles competitivos incluyendo actividades específicas, niveles de dificultad, proveedores sugeridos y rangos de precio estimados se encuentra en el Apéndice A.

5.3. Investigación Concluyente

Esta parte de la investigación tiene como propósito cuantificar la demanda potencial de paquetes turísticos de aventura y naturaleza en Santander, entre turistas residentes y/o visitantes de paquetes de turismo similares en Colorado, EE. UU.

Se aplica un enfoque descriptivo–correlacional, basado en un cuestionario estructurado, con muestreo probabilístico simple para ofrecer estimaciones representativas del segmento objetivo.

5.3.1. Población Objetivo

La población de estudio está conformada por adultos residentes del estado de Colorado que puedan estar interesados en servicios de turismo de aventura o naturaleza o que manifiesten interés activo en este tipo de experiencias.

De acuerdo con estimaciones del U.S. Census Bureau, la población de Colorado es de 5.957. 493 habitantes (U.S. Census Bureau, 2024). De ellos, el 78,8 % supera los 18 años (Colorado State Demography Office, 2024), lo que equivale a unos 4.694.500 adultos. Según el Statewide Comprehensive Outdoor Recreation Plan, aproximadamente el 92 % de los residentes de Colorado practican actividades al aire libre al menos una vez cada pocas semanas (al menos una vez al mes), reflejando un interés real y sostenido en experiencias de aventura y naturaleza (Colorado Parks and Wildlife, 2019). Aplicando este porcentaje, estimamos unos 4 319 000 adultos con inclinación hacia el turismo de aventura.

Por otra parte, Pew Research Center (2023) reporta que el 71 % de los adultos estadounidenses ha viajado al extranjero al menos una vez, por lo que se infiere que alrededor de 3 066 000 adultos, teniendo a priori mayor disposición posible a realizar viajes internacionales. Finalmente, de acuerdo con la American Community Survey, cerca del 25 % de los hogares del estado se ubica

en el cuartil superior de ingresos (más de US \$120 000 anuales), perfil socioeconómico más propenso a invertir en paquetes turísticos de lujo (U.S. Census Bureau, 2023). De esta manera, el segmento de posibles “aventureros premium” (adultos con alto poder adquisitivo y posible disposición a invertir en paquetes turísticos de lujo) se sitúa en torno a 766.500 adultos.

5.3.2. Diseño Muestral

Se emplea un muestreo probabilístico aleatorio simple para poblaciones mayores de 100.000 individuos (Cochran, 1977). Esto debido a que es necesario que la muestra sea de carácter probabilístico para poder hacer inferencias en la totalidad de la población (ya que se va a estimar la demanda con los resultados de este estudio). Este método garantiza, bajo las condiciones de factibilidad del investigador, que cada miembro del marco muestral tenga la misma probabilidad de ser seleccionado, minimizando el sesgo de selección.

Vale la pena mencionar que, por razones de viabilidad y logística del estudio, se utiliza como marco muestral la base de datos de la agencia de turismo donde colabora el autor, previa autorización. Aunque esto introduce un componente de conveniencia (pues los contactos ya han adquirido servicios turísticos en Colorado y no corresponderían exhaustivamente a la totalidad de la población objetivo planteada) permite acceder a un grupo cualificado y representativo del segmento. No obstante, al no corresponder a un corte transversal de toda la población, sino a un subconjunto de usuarios activos, se reconocen riesgos de sobreestimación. Para mitigarlos, los resultados se tratan de forma conservadora al proyectar la demanda, aplicando factores de ajuste que reduzcan el posible sesgo positivo derivado de este marco de conveniencia.

5.3.3. Tamaño de la Muestra

Para calcular el tamaño de muestra se utiliza la fórmula para población infinita ($N > 100,000$):

$$n = \left[\frac{Z^2 * p * q}{e^2} \right]$$

Donde:

Z=1.96 (correspondiente a un nivel de confianza del 95%)

p=0.5 (probabilidad de éxito)

q=0.5 (probabilidad de fracaso)

e=0.05 (margen de error del 5%)

De tal forma:

$$n = \left[\frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} \right]; \quad n \approx 384$$

Así, el tamaño muestral es de 384 elementos muestrales.

5.3.4. Instrumento de Recolección

En cuanto al instrumento, se realiza un cuestionario estructurado con el fin de abordar temas claves en la investigación, y garantizar la descripción de la población objetivo:

1. Caracterización sociodemográfica

- Edad, género, nivel de ingresos, nivel educativo, ocupación y frecuencia de viajes de aventura.

2. Validación de la propuesta de valor

- Interés en paquetes personalizados a Colombia (escala Likert 1–5).
- Disposición a pagar (rangos en USD).
- Preferencia por componentes del paquete: guías, alojamiento, transporte local, servicios 24/7, sostenibilidad.

3. Comportamiento de consumo

- Frecuencia de contratación de experiencias de aventura.
- Canales de reserva utilizados (agencias, plataformas online, redes sociales).
- Factores decisivos: precio, exclusividad, sostenibilidad, seguridad.

4. Barreras y motivaciones

- Motivaciones: contacto con la naturaleza, cultura, bienestar.
- Obstáculos percibidos: tiempo, presupuesto, idioma, seguridad.

El cuestionario aplicado se encuentra en el siguiente link:

<https://forms.gle/mW7mhesjfhLGAY3GA>

Cada ítem utiliza escalas tipo Likert o respuestas cerradas, a conveniencia para el posterior tratamiento estadístico de los datos y su análisis.

La aplicación del cuestionario fue a través de un formulario de Google Forms enviado vía email o WhatsApp al número de contacto del elemento muestral seleccionado de la base de datos de la empresa. Para la elección de cada elemento muestral se realizó una aleatorización simple para elegir los 384 encuestados. Al no llegar al total de respuestas deseadas se volvió a aleatorizar los contactos de aquellos que aún no habían recibido el correo o contacto y se volvió a enviar al número faltante. Este proceso se repitió hasta obtener las 384 encuestas diligenciadas.

5.3.5. Análisis de los resultados

El análisis completo de los resultados del cuestionario aplicado se encuentra en el Apéndice B.

Los resultados permiten trazar un retrato estadísticamente sólido del viajero de Colorado que podría convertirse en cliente de la empresa. En primer lugar, los rasgos sociodemográficos delinean a un adulto joven (edad media 37,4 años) con alta cualificación académica y poder

adquisitivo medio-alto. Dos de cada tres encuestados ostentan título universitario completo o posgrado, y el 63 % declara ingresos familiares superiores a 70 000 USD anuales. Esta capacidad económica se acompaña de flexibilidad temporal ya que alrededor de un tercio trabaja como autónomo o freelance y otro quinto se encuentra jubilado; ambos grupos disponiendo de ventanas amplias para viajar fuera en diferentes épocas el año.

A su vez, más de la mitad de la población (57,1 %) ha realizado cinco o salidas de aventura o naturaleza en los últimos cinco años, y otro 28,3 % declara entre tres y cuatro. El gusto se reparte entre experiencias físicamente retadoras (trail running, trekking de alta montaña y cascadas inmersivas) y componentes culturales o gastronómicos (circuitos patrimoniales y cocina rural principalmente), lo que confirma la pertinencia de un portafolio que combine estas experiencias.

Ya propiamente en cuanto a la validación de la propuesta de valor (viajes a la medida con concierge 24/7, guías bilingües y compromiso de sostenibilidad) hay resultados altamente positivos, el 79 % se muestra “interesado” o “muy interesado” (niveles 4 y 5 de la escala Likert). A esta buena disposición se suma una señal clara de capacidad de pago: el tramo modal deseado para un paquete integral se sitúa entre 1 501 y 2 200 USD (36,7 %), seguido por el rango de 1 001–1 500 USD (24,7 %). Alrededor del 25 % de la muestra aceptaría desembolsar al menos 2 200 USD o más, siendo el nicho específico del modelo planteado. Existe además un nicho “premium” (13,3 %) dispuesto a superar los 3 000 USD, atractivo para extensiones privadas y diferencias aún más inmersivas

En cuanto al diseño operativo, los datos son igualmente concluyentes. Ocho de cada diez encuestados exigen algún grado de acompañamiento profesional y un 56 % de estos prefiere guía 24 horas. El tamaño medio del grupo en viajes personalizados es de 2,65 personas, lo que valida la estrategia de micro-grupos con trato exclusivo y márgenes altos. El lapso promedio en cuanto a

duración del viaje es de 7,2 días: suficiente para desarrollar módulos altamente llamativos. Vale mencionar que algunos prefieren hasta viajes de más de 15 días, siendo posibles clientes de un paquete turístico que incluya varios de los módulos planteados para alargar su experiencia.

Ahora bien, en cuanto a la decisión de compra se ve ampliamente influida por la esfera digital y social. El 73,5 % señala las redes (Instagram, Facebook) como vía habitual de reserva o inspiración, mientras que el 68,7 % confía en la recomendación de amigos. Aun así, más de la mitad sigue recurriendo a agencias locales en Colorado, lo que justifica una estrategia omnicanal que combine presencia social-first, alianzas B2B con minoristas y participación en ferias especializadas.

Finalmente, la figura de un único punto de contacto es casi unánimemente valorada: la consulta sobre la utilidad de un concierge 24/7 alcanza una media de 4,75 sobre 5.

capacidad operativa, refuerzan el argumento financiero y orientan el plan de mercadeo hacia los canales y mensajes con mayor probabilidad de conversión.

5.4. Estimación de demanda

Partiendo de la población objetivo estimada de 766.500 adultos en Colorado con alto poder adquisitivo y afinidad por el turismo de aventura y naturaleza en el extranjero (sección 6.3.1), se utilizan los resultados del cuestionario para dimensionar la demanda potencial:

Según los resultados de la validación de la propuesta de valor de encuesta, el 79 % de la población estarían “interesados” o “muy interesados” en realizar un viaje a Santander, Colombia (pregunta 8). A su vez, se estima que el 25 % está dispuesto a invertir al menos US \$2.200 (valor considerado como mínimo para realizar un viaje de las características ofertadas en el presente plan de negocio) en un paquete que incluya alojamiento boutique, guías privados, traslados y servicios 24/7. De tal forma:

$$766.500 \times 0,79 \times 0.25 = 151.384$$

Por tanto, 151 384 adultos constituyen la demanda potencial anual de paquetes premium a Santander.

Para definir cuántos de esos 151.384 posibles clientes podrán convertirse efectivamente en clientes se aplica la guía de porcentaje de participación de mercado.

Tabla 3.

Participación en el Mercado

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál 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%

Nota: Tomado de “Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado”. Disponible en:

<https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Dada la presencia de operadores globales consolidados y numerosos y buscando cifras conservadoras de penetración, Se estiman que los valores de la matriz son “Grandes”, “Muchos” y “Diferentes”, por lo que el porcentaje de penetración estará en un intervalo entre el 0,5% y el 5% de la demanda potencial.

Se opta por tomar el valor intermedio, el 2,75% buscando un escenario conservador, pero realista de acuerdo a los resultados obtenidos. Esto lo representan lo que representa 4.163 potenciales clientes.

Como escenario optimista se toma el extremo superior del intervalo (el 5% representando 7.569 clientes) y el valor inferior como escenario pesimista (el 0,5% representando 757 clientes).

Bajo estos supuestos, se puede estimar las proyecciones de ventas para los primeros 5 años de operación y permite elaborar el plan de mercadeo, estructura técnica, organizativa, financiera y estratégica de la empresa.

Para cerrar el cálculo de ventas y llevar la demanda potencial a proyecciones anuales de servicios efectivos, es necesario introducir una estimación de la frecuencia de viaje de este grupo de clientes. Aunque lo más habitual es que un turista realice una única visita a un destino internacional como Santander durante un horizonte de cinco años (antes de buscar un nuevo destino), en la práctica, de acuerdo a los resultados de la encuesta, existen dos comportamientos que conviene contemplar:

- Visitantes “únicos”: la mayoría realizará un único viaje a Santander en el período de vida útil del proyecto (5 años). Esto equivale a una frecuencia media de 0,2 viajes por persona y año.
- Visitantes “recurrentes”: un 20 % de ellos, empujados por la calidad de la experiencia, volverá por lo menos una vez más en el mismo horizonte de cinco años (dos visitas en 5 años).

Tomando el escenario central de 4 163 clientes potenciales (2,75 % de penetración moderada sobre los 151.384 interesados), y se mezclan ambos perfiles (80 % únicos y 20 % recurrentes), se obtiene:

Viajes anuales de “únicos”:

$$4\ 163 \times 0,8 \times 0,2 = 666 \text{ viajes/año}$$

Viajes anuales de “recurrentes”:

$$4\ 163 \times 0,2 \times 2 \times 0,2 = 333,04 \text{ viajes/año}$$

Así, el total estimado de servicios vendidos al año es de alrededor de 1.000 planes por año. Ajustando la misma lógica para los otros dos escenarios, se tiene:

- Escenario pesimista (0,5 % de penetración → 757 clientes potenciales):

Viajes “únicos”:

$$757 \times 0,8 \times 0,2 = 121,12 \text{ viajes/año}$$

Viajes “recurrentes”:

$$757 \times 0,2 \times 2 \div 5 = 60,56 \text{ viajes/año}$$

$$\text{Total} \approx 121 + 61 = 182 \text{ viajes/año}$$

- Escenario optimista (5 % de penetración → 7 569 clientes potenciales):

Viajes “únicos”:

$$7\,569 \times 0,8 \times 0,2 = 1\,211,04 \text{ viajes/año}$$

Viajes “recurrentes”:

$$7\,569 \times 0,2 \times 2 \div 5 = 605,52 \text{ viajes/año}$$

$$\text{Total} \approx 1\,211 + 606 = 1\,817 \text{ viajes/año}$$

Con estas cifras, la empresa dispone de un rango realista para proyectar ventas, ingresos y dimensionar su capacidad operativa en los próximos cinco años. En el plan de mercadeo y financiero se partirá del escenario base de 1000 viajes/año, ajustando campañas y recursos para acercarse paulatinamente al escenario optimista.

6. Plan de mercadeo

El Plan de Mercadeo de *Santander Adventure Co.* articula las estrategias y acciones necesarias para posicionar la agencia como referente de turismo de aventura premium entre el público de Colorado y maximizar el alcance de sus dos líneas de servicio: el paquete modular personalizado y los viajes grupales predefinidos. En este capítulo se describen las herramientas

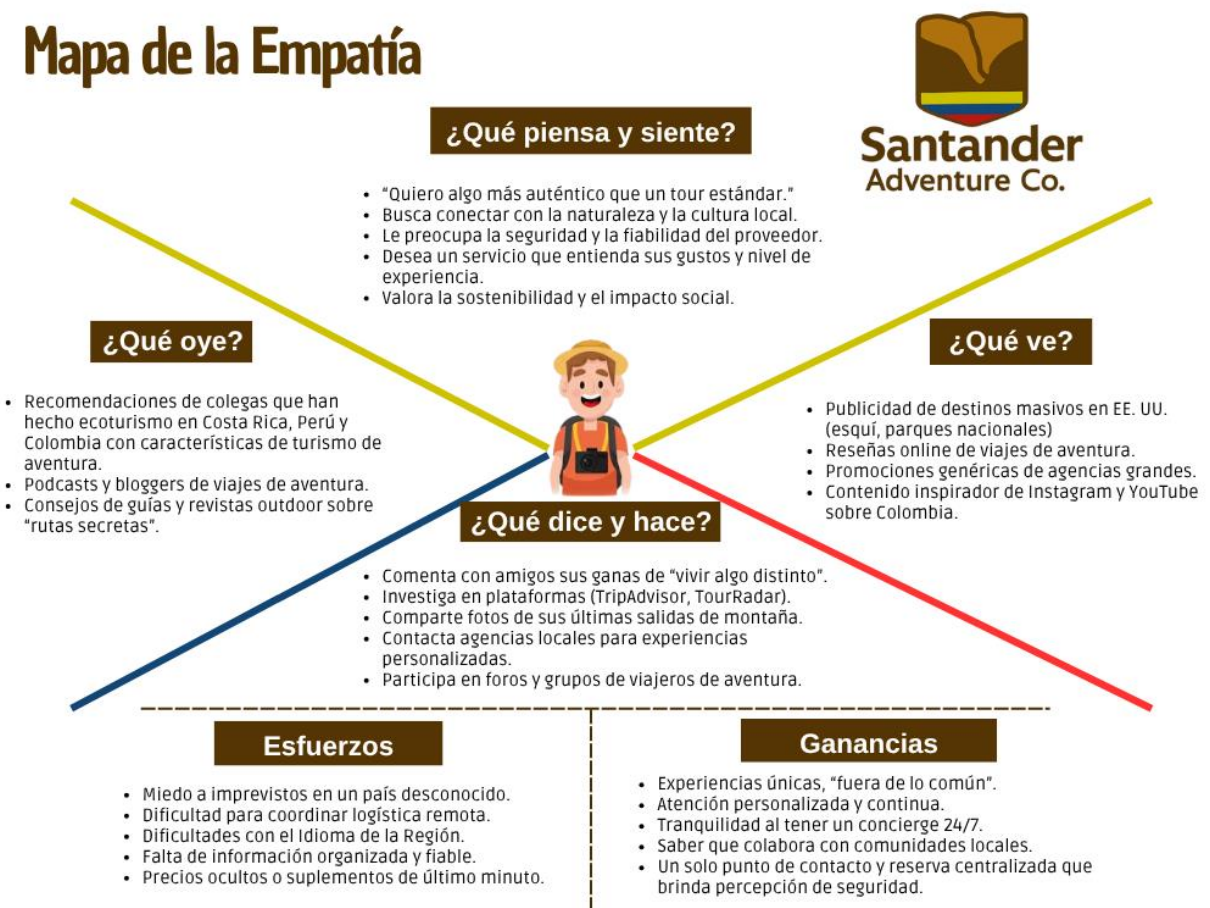
utilizadas para comprender a fondo al cliente objetivo (Mapa de la Empatía), la formulación de una propuesta de valor única, el diseño del Customer Journey Map que guía cada punto de contacto con el viajero, el desarrollo de la identidad de marca (Branding) y la integración de la clásica “mezcla de marketing” (producto, precio, plaza y promoción).

6.1. Mapa de la Empatía

A continuación, el mapa de la empatía para nuestro “viajero de aventura potencial” de Colorado” interesado en paquetes a Santander, Colombia:

Figura 1.

Mapa de la Empatía.



Como se observa en la figura el mapa de la empatía confirma que el cliente objetivo (un viajero norteamericano habituado a la aventura) busca vivir algo “fuera de su circuito habitual”, conectar con la naturaleza y la cultura local de diferentes lugares del mundo, y hacerlo con la tranquilidad de un soporte seguro. Mientras en su entorno ve publicidad genérica de destinos masivos y usuales de invierno/verano en Colorado, escucha recomendaciones de colegas que ya han probado el turismo en Latinoamérica, y lo venden como algo de otro mundo, una experiencia totalmente exótica y nueva. Él investiga foros, compara reseñas y comparte sus salidas de montaña en redes sociales. Lo detienen sus preocupaciones por los imprevistos, los sobrecostos de última hora y la logística en un país desconocido.

Teniendo esto como base general, la empresa puede alinear su propuesta de valor: itinerarios con alta personalización, un concierge 24/7, precios expandibles y variados, operadores locales verificados y un enfoque de sostenibilidad inmerso.

6.2. Propuesta de valor

La agencia se plantea funcione como el puente premium entre los amantes de la aventura en Colorado y los tesoros naturales y culturales del departamento de Santander, Colombia. La propuesta de valor se articula en cinco ejes diferenciadores, cada uno de los cuales busca garantizar una experiencia inolvidable, segura y auténtica:

1. Paquetes completamente personalizados y modulares:

- Diagnóstico de intereses: A través de una breve entrevista previa (online o telefónica con Travel Architect, personal de la empresa), se identifican los gustos, nivel de experiencia y expectativas de cada viajero (encasillado en al menos uno de los perfiles turísticos del departamento).

- Selección de “módulos de experiencia”: El cliente elige (o delega en nuestro experto) actividades de los perfiles turísticos deseados. Cada módulo incluye transporte local, equipo especializado y guía certificado.
- Flexibilidad: Los módulos pueden componerse en itinerarios variados, adaptándose a presupuestos y a calendarios específicos (temporada de esquí en Colorado, vacaciones escolares, o de acuerdo a la fecha de ocurrencia de eventos fijos, tales como ferias en pueblos o eventos a participar, como Chicamocha Canyon Race o similares).

2. Alianzas estratégicas y soporte:

- Operadores especializados: Se trabaja exclusivamente con micro, pequeñas y medianas empresas turísticas de Santander que cumplen estándares de calidad, sostenibilidad y certificaciones locales.
- Hospitalidad de alto nivel: Acuerdos con alojamientos que van desde posadas ecológicas hasta “boutique lodges” con encanto colonial (todos visitados por la empresa previamente para asegurar limpieza, confort y un estilo auténtico).
- Red de coordinadores: En San Gil, Vélez y Bucaramanga como apoyo extra para supervisar cada servicio en sitio y dar respuesta inmediata a cualquier eventualidad.

3. Servicio concierge 24/7 y guías bilingües

- Agente acompañante: Desde la confirmación de la reserva hasta el último traslado al aeropuerto, cada grupo o viajero si lo desea puede interactuar con un concierge dedicado, disponible por WhatsApp, llamada o SMS las 24 horas.
- Guías especializados: Los guías locales acompañantes (acompañantes de tiempo completo 24h o tiempo parcial hablan inglés nativo o avanzado, conocen la

geografía, la historia y la cultura regional, y están capacitados en primeros auxilios y ecoturismo responsable.

- Seguridad y previsión: se incluye seguros de viaje y cancelación (cobertura médica, evacuación) y protocolos de riesgo para actividades de montaña, ríos o de aventura en general.

4. Integración tecnológica y digital

- Plataforma de reservas: Un portal web y app móvil en el que los clientes pueden:
 - Visualizar el itinerario preliminar (mapas GPS de trekking, horarios de actividad).
 - Consultar facturación y pagos seguros (pasarelas Stripe/PayPal).
 - Chatear con su concierge y con el guía asignado.
 - CRM avanzado: Registra preferencias, feedback y datos de salud o alergias, permitiendo un servicio cada vez más personalizado y predictivo.

5. Turismo sostenible y de impacto social

- Apoyo a comunidades: Se apalanca Pymes y se brindan fuentes de trabajo viables y sostenibles a habitantes de la región en pro del desarrollo comunitario.
- Materiales eco-friendly: Uso de equipamiento y packaging 100 % reciclable para campamentos y actividades de campo.

6.3. Customer Journey Map

Para esquematizar mejor cada una de los puntos de atención de la experiencia a ofrecer al cliente se emplea el Customer Journey Map (CJM). Este permite identificar contactos clave de los posibles clientes con la empresa y generar estrategias para potenciar dicha interacción.

Figura 2.

Customer Journey Map



Tal como se plantea, el CJM Colorado hacia Santander comienza con sentimientos de curiosidad y deseo, cuando se expone el potencial cliente a contenidos visuales de terceros o propios cuidadosamente diseñados en redes sociales, blogs de aventura y ferias turísticas especializadas. Aquellas imágenes de lugares emblema del departamento de Santander, donde seguramente se puedan incluir tomas imponentes del Cañón del Chicamocha, ríos cristalinos, experiencias inmersivas en el Páramo de Santurbán o en bosques de Pandora y/o pueblos

coloniales despiertan en el futuro viajero una fuerte expectativa sobre la autenticidad y el exotismo de un destino latinoamericano aún poco explorado por su círculo habitual. En esta fase inicial, la agencia debe atraer la atención con anuncios emotivos y llamadas a la acción claras, invitando a “Descubrir Santander” y facilitando el paso directo al contacto con la empresa.

Al pasar a la consideración, el viajero examina con detalle la propuesta de la agencia: visita el sitio web, consulta folletos digitales y compara alternativas en stands físicos o plataformas online. Para generar confianza, la comunicación muestre testimonios verídicos, sellos de calidad oficiales y un diseño de vitrinismo digital y físico que transmita profesionalismo. Esto lo apalanca un diseño limpio y profesional de sus redes sociales y página web, así como la disponibilidad de un chat en vivo o un formulario de contacto ágil contribuye a disipar dudas y refuerza la imagen de un proveedor de servicios turísticos fiable.

La siguiente fase es clave, y requiere de una atención cálida y de material de apoyo de calidad para la gestión y personalización de los planes, dado que, en esta fase, se realiza también el desembolso del dinero (total o parcial) lo que, por tanto, puede generar una reacción emocional negativa o cuanto menos ambigua. Esta fase incluye el diagnóstico de intereses, la personalización del viaje y la separación del viaje con un monto inicial, esto lo realizarán los Travel Architects, dispuestos por la empresa. Una vez tomada la decisión de compra y tras el desembolso (que podría haber generado cierta tensión inicial) se debe buscar un cambio emocional hacia el alivio. Esto puede realizarse si, como se plantea en la propuesta de valor, el cliente recibe inmediatamente un itinerario detallado en la aplicación móvil, acompañado de un mensaje de bienvenida personalizado por parte de su concierge y del agente acompañante asignado quien le menciona que le puede resolver cualquier duda que tenga. Esto también incluye recordatorios automáticos sobre

documentación, equipamiento y horarios que anticipan cada etapa del viaje, garantizando al viajero la sensación de seguridad y control sobre todos los detalles logísticos.

Ya la parte fundamental que es el propio viaje, se plantea que la esencia de la experiencia en terreno trasciende cualquier paquete genérico: un saludo cordial al aterrizar en el lugar del destino, souvenirs de base no esperados, una sorpresa gastronómica de productos locales durante las estadías, hoteles debidamente adecuados para todas las necesidades y el relacionamiento con la cultura local, algo incomparable y distinto con la oferta habitual en destinos dentro del mismos Estados Unidos. El cliente, apoyado en la app para comunicaciones en tiempo real, siente cómo cada imprevisto se resuelve con rapidez y calidez, transformando cualquier posible tensión en una vivencia plena y gratificante.

Finalmente, al concluir el viaje, el viajero experimenta orgullo y entusiasmo. Completa una breve encuesta de satisfacción en la misma plataforma, recibe un álbum digital con fotografías de calidad (puede ser desde un celular de alta gama del guía) y una propuesta de descuento para su próxima aventura. Seguramente si su experiencia es positiva podrá recomendar directamente a conocidos o amigos o indirectamente a partir del posteo de fotografías, videos o testimonios orgánicos de su experiencia en redes sociales. Así, la emoción inicial de curiosidad evoluciona hacia una relación de fidelidad y recomendación entusiasta, cerrando el ciclo de atención con una base sólida para futuras experiencias.

6.4. Branding

La identidad de *Santander Adventure Co.* se ha concebido para transmitir, de manera elegante y auténtica, la riqueza paisajística y cultural de Santander, Colombia, sin depender exclusivamente de clichés turísticos. El logotipo, basado en la silueta del imponente cañón del Chicamocha, utiliza una paleta de ocres y marrones que evocan las rocas y la tierra batida de sus paredes, mientras que

la franja tricolor de la bandera colombiana (amarillo, azul y rojo) se integra sutilmente en la parte inferior del emblema, recordando el origen nacional sin saturar el diseño. Esta combinación de tonos cálidos y tierra proyecta sofisticación y conecta emocionalmente con el viajero de aventura, al tiempo que mantiene una referencia clara al destino.

Figura 3.

Isologo de la Empresa.



En el stand de ferias y eventos, la estética de la marca se amplía con coherencia con respecto a los valores de la empresa a todos los elementos de merchandising: paneles retroiluminados con imágenes panorámicas del cañón, muebles de madera natural teñida en tonos tierra, y textiles (banderolas, cojines de visita) que reproducen el patrón de franjas de la bandera. Todo el espacio respira calidez y exclusividad, reforzando la promesa de una experiencia premium. Las exhibiciones digitales utilizan tipografías sans serif de línea limpia (por ejemplo, Montserrat o

Lato) que generan un contraste armonioso con la textura orgánica de los materiales y garantizan legibilidad en cualquier tamaño o formato.

Figura 4.

Ejemplo de Stand con Merchandising de la empresa

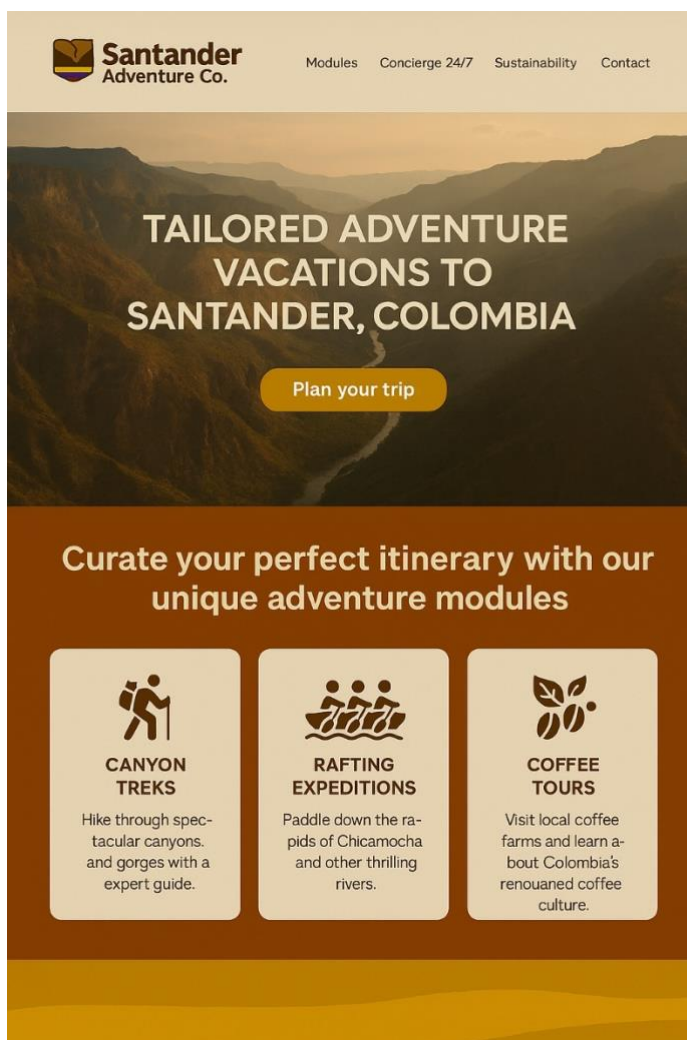


Nota. Es un prototipo, no una fotografía no real.

Ya dentro de la interfaz gráfica de la empresa, el uso de fotografías en primer plano (imágenes de viajeros cruzando puentes colgantes o contemplando el cañón al amanecer) se complementa con iconografía minimalista en color oscuro para señalar rápido servicios clave. Este lenguaje gráfico unificado, junto con un tono de voz cercano pero profesional, busca inspirar confianza y resaltar el carácter exclusivo de la agencia sin descuidar la autenticidad de la región.

Figura 5.

Ejemplo de página web de la empresa



Nota. Ejemplo ilustrativo de un prototipo de página web de la empresa.

A su vez, en la papelería corporativa y las piezas digitales (sitio web, app, folletos), predominan tonos cálidos y limpios donde destacan los acentos ocres y las fotografías a toda página.

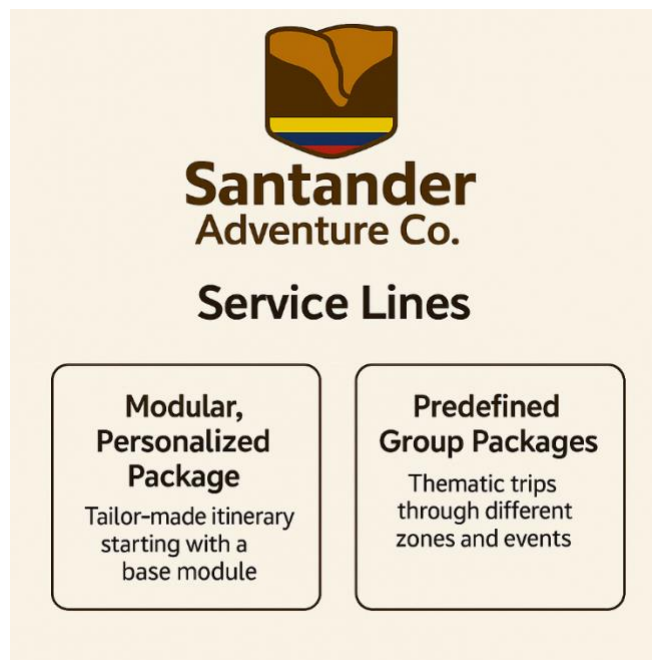
6.5. Marketing mix

6.5.1. Servicio.

Santander Adventure Co ofrecerá dos líneas de servicio claramente diferenciadas, diseñadas para atender tanto a viajeros que buscan una experiencia completamente inmersiva y personalizada como a aquellos que prefieren paquetes más accesibles y con dinámicas de grupo.

Figura 6.

Líneas de servicio de la empresa



La primera línea de servicio es el paquete modular y personalizado, concebido como un “viaje a medida en bloques” que parte de un módulo base y se enriquece con la adición de unidades de experiencia. Estos planes institucionalmente se llamarán “planes personalizados”. El módulo base incluye vuelo internacional ida y vuelta desde Denver (o aeropuerto de elección en Colorado), traslados privados aeropuerto–hotel–aeropuerto, alojamiento en categoría “affordable luxury” o “full premium” de acuerdo a los destinos y según preferencia del cliente, y la asignación de un guía (a escogencia del cliente, si prefiere totalmente bilingüe con acompañamiento parcial o 24

horas para asistencia continua). Sobre este bloque inicial, el viajero puede incorporar tantos módulos temáticos como desee de acuerdo a los perfiles de turismo ya definidos por la empresa. Cada módulo posee un cargo adicional a cargar sobre el paquete inicial. Bajo esta organización, el cliente puede visualizar en todo momento el desglose de su itinerario y controlar el presupuesto total. Este enfoque garantiza máxima flexibilidad: el viajero decide la duración (de 5 días en adelante), el nivel de lujo y la combinación exacta de actividades, obteniendo una experiencia que refleja sus intereses y ritmo de viaje.

La segunda línea de servicio se articula mediante paquetes predefinidos por zonas y perfiles de grupo, pensados para quienes valoran la conveniencia de un precio más asequible y la posibilidad de socializar con más turistas. Este tipo de planes se llaman institucionalmente “Planes Grupales”. Cada paquete temático agrupa varias experiencias emblemáticas dentro de una misma región.

También, dentro de estos planes se plantean paquetes específicos que coincidan con eventos claves del turismo de la Región, como la asistencia a “Chicamocha Cañón Race” para deportistas que practiquen Trail Running; o “Chapala Race, evento de ciclo montañismo que se lleva a cabo a la región. En este tipo de paquetes se plantea se complemente la experiencia del evento con días de inmersión previa y posterior, de modo que los participantes disfruten con total tranquilidad.

Ambas líneas (los planes personalizados y los planes grupales) comparten un back-office unificado que gestiona inventarios, reservas y comunicaciones a través del CRM avanzado, pero atienden segmentos distintos: el primero se dirige al segmento “High-Net-Worth Adventurer” que valora la personalización absoluta, y el segundo al nicho “Group Explorer” que busca experiencias auténticas a precios más moderados.

6.5.2. Precio

El precio de los servicios de *Santander Adventure Co.* responde a un balance entre la cobertura íntegra de todos los costos operativos, el posicionamiento como oferta premium y la accesibilidad para segmentos grupales. De acuerdo a la variabilidad de costos implícitos (vuelos, hospedajes y locación estacional hotelera), los precios tendrán relativa variabilidad a lo largo del año, y los paquetes grupales estarán adoptados y establecidos para optimizar el beneficio obtenido y el menor valor total para cada cliente. De esta forma, también será clave que el pago y separación de los viajes sea realizado con anticipación, para cubrir y adquirir los viajes de forma anticipada y menor precio (eso de manera interna en la empresa).

En términos generales, cada paquete modular parte de un precio base aproximado de USD 2.300- 3.000 para estancias de 5 días y 4 noches, e incluye vuelos, traslados, alojamiento “affordable luxury” y guía bilingüe. A este bloque inicial se le añaden módulos de acuerdo a los perfiles turísticos definidos, con un costo adicional que oscila entre USD \$400-600 según el tipo de ruta elegida. Estos podrán ser acumulados hasta poder hacer una experiencia inmersiva a través de los 12 perfiles turísticos definidos. Por su parte, los paquetes predefinidos en grupo (Ver Apéndice A.) se sitúan en un rango de USD 2000-2900 por persona, dependiendo de la duración, el tamaño de los grupos y la inclusión de eventos especiales como la Chicamocha Canyon Race (Adecuado y cargable al precio base). Estas cifras son estimaciones aproximadas y pueden ajustarse ligeramente en función de la disponibilidad de plazas, la estacionalidad y la selección de categoría de alojamiento.

Para incentivar la reserva anticipada y fidelizar a los clientes, se plantea la aplicación de descuentos de entre el 10 % y el 15 % en casos de pago con más de seis meses de anticipación o grupos de más de 15 personas. Además, cada módulo adicional disfrutará de un descuento

incremental del 1 % al 10 %, de modo que, al acumular diez módulos, el coste del décimo será cero. Esta mecánica incentiva la profundización de la experiencia y eleva el ticket promedio, dado que el coste principal del paquete (el vuelo Denver–Santander) ya está cubierto en el módulo base.

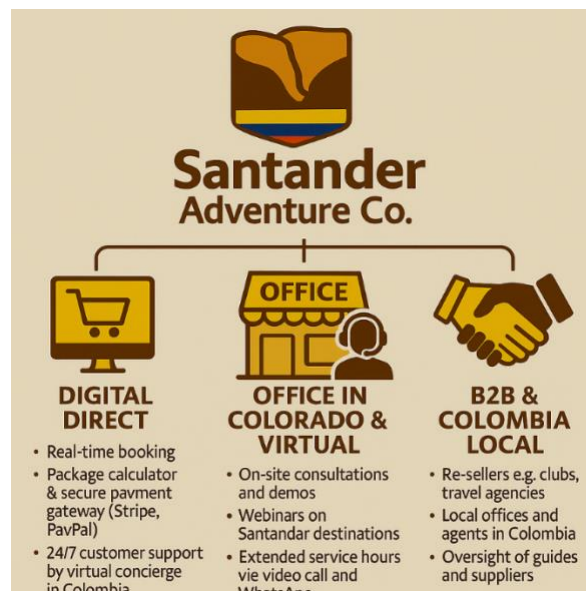
Por último, se plantea un programa de referidos ofrece un 12 % de descuento tanto al cliente originario como al nuevo recomendado, y los viajeros recurrentes reciben un 10 % de precio preferencial en su siguiente viaje.

6.5.3. Plaza

La estrategia de distribución de *Santander Adventure Co.* aprovecha una red multicanal que conjuga plataformas digitales, presencia física en puntos clave y un equipo propio de atención de soporte tanto en Estados Unidos como en Colombia. Esto asegura cobertura total del ciclo de venta y del acompañamiento al viajero, desde el contacto inicial hasta la operación en destino (como se planteó en el CJM).

Figura 7.

Red multicanal de Santander Adventure Co.



6.5.3.1. Canal Digital Directo. El eje clave para la conexión con los clientes es un portal web y la aplicación móvil nativa, que integran

- Reservas en tiempo real con disponibilidad de vuelos, alojamiento y módulos de experiencia.
- Calculadora de itinerarios que despliega el coste instantáneo del paquete base más los módulos seleccionados.
- Pasarela de pago segura (Stripe, PayPal, tarjetas internacionales).
- Chatbot y atención humana 24/7, que permite resolver dudas antes, durante y después de la compra, así como activar de manera inmediata al concierge en Colombia para coordinar cambios de última hora.

6.5.3.2. Oficina en Colorado & Atención Virtual. Para complementar lo digital, la agencia mantiene un espacio físico en Denver: una sala de ventas y atención al cliente con branding, folletos interactivos y un equipo de asesores especializados en turismo de aventura. Allí, los visitantes pueden:

- Recibir asesoría personalizada en horario de oficina, con tablets para armar “en vivo” su paquete modular.
- Asistir a charlas mensuales sobre destinos de Santander, impartidas por guías y agentes senior.
- Concertar entrevistas previas (online u offline) para el diagnóstico de intereses.

En paralelo, un servicio de atención virtual opera a través de videollamada, e-mail y WhatsApp Business, garantizando disponibilidad horaria extendida y una cobertura de soporte inmediato a los clientes que prefieren comunicarse desde casa o la oficina.

6.5.3.3. Alianzas B2B y Representación Local en Colombia. *Santander Adventure Co.*

articula acuerdos comerciales y de co-branding con:

- Agencias de viajes y tour operadores en Colorado (Grupos de deportistas, tour operadores de nicho), que comercializan tanto paquetes predefinidos de grupo como el esquema modular a sus propias comunidades.
- Operadores de experiencias turísticas en las siete provincias de Santander, quienes proporcionan servicios de guías, transporte y alojamiento bajo la supervisión directa de los agentes de la agencia. Esto permite delegar ciertos paquetes y planes turísticos de las dos líneas, y apalancar el dinamismo de la operación.
- Hoteles, Restaurantes, empresas de eventos deportivos, transportistas y demás proveedores en Santander para ofrecer servicios de calidad, bajos precios para la agencia y responder atentamente a las necesidades de los clientes.

6.5.3.4. Oficina y atención en Colombia. La empresa cuenta con una oficina operativa en San Gil (enclave cercano a la mayoría de perfiles turísticos definidos en los paquetes) con coordinadores de la empresa, estos se encargan de verificar in situ la calidad de cada servicio antes de su comercialización, actuar como punto de contacto para guías y proveedores locales y resolver cualquier incidencia operativa en tiempo real.

6.5.4. Promoción

La promoción de *Santander Adventure Co.* se compone de una estrategia integrada que combina rigor analítico, creatividad y consistencia de marca para alcanzar al mayor número de clientes potenciales. A continuación, se describen con detalle los principales componentes:

- Marketing de Contenidos de Alto Impacto: *Santander Adventure Co.* desarrolla series de vídeo documentales, cápsulas de 60 segundos y reels para Instagram y YouTube que

exploran los principales destinos de los perfiles turísticos definidos. Cada pieza combina filmaciones con dron, entrevistas breves a guías locales y testimonios de clientes reales. Además, se publican artículos de blog optimizados para SEO (Ejemplo, “Top 5 adventure routes in Colombia” o “the largest canyon in South America” que integran enlaces directos al portal de reservas y CTA (call-to-action) claros para capturar leads y nutrir a la base de datos.

- **Publicidad Digital Segmentada:** Mediante Google Ads y Facebook/Instagram Ads, se despliegan campañas de búsqueda y display orientadas a intereses (aventura, ecoturismo, trail running) y datos demográficos focalizados específicamente en los nichos clave del estado de Colorado. Se utilizan audiencias lookalike basadas en la lista de clientes que ya han viajado, buscando CTRs (click-through rates) superiores al 2,5 % y un CPA (cost per acquisition) ajustado a los márgenes de la agencia (a definir de acuerdo a los primeros meses de operación de la empresa).
- **Influencer & PR Partnerships:** Se colaboran con micro-influencers de outdoor, wellness y deportes de aventura invitándolos a un viaje modular “press trip” en Santander a cambio de contenido “branded” (stories, posts, reels) y código de descuento exclusivo. Con estas alianzas se busca generar un incremento en las redes sociales de la empresa y visitas en la página web, generando leads calificados. Paralelamente, se envían notas de prensa a medios especializados de Colorado anunciando la apertura de la nueva línea de paquetes y estadísticas de sostenibilidad, reforzando el posicionamiento de “turismo responsable”.
- **Eventos y Ferias Sectoriales:** Se plantea la visita a ferias de turismo con un stand corporativo diseñado a la medida (ver figura 5). Dentro de las ferias más importantes se puede destacar Adventure Travel World Summit y Rocky Mountain Outdoor Expo. En

estos espacios se realizan presentaciones en paneles sobre “Innovación en experiencias de aventura internacional” y workshops de “Cómo personalizar tu viaje a Colombia”.

Esta estrategia conjunta se plantea esta organizada bajo un calendario anual de campañas, con KPIs claros y contemple aspectos asociados a la estacionalidad de la demanda (fechas clave) y de particularidades de la oferta turística en Santander (estaciones invernales, eventos deportivos, temporada alta, entre otros), buscando aprovechar posibles ventajas de costos en los planes y lograr ventas concretas.

7. Análisis Técnico

7.1. Tamaño del Proyecto

De acuerdo a la estimación de demanda realizada, se define la proyección del número de servicios a ofrecer para los primeros 5 años de operación.

Según los resultados, la estimación de demanda del negocio es de 1000 servicios de turismo anuales, alrededor de 83 viajes por mes. Sin embargo, la empresa no empezará el primer mes con dichos valores, sino que, dada su incursión inicial en el mercado, empezará con cifras muy inferiores. Se plantea que, a partir de la estrategia publicitaria de lanzamiento y la alianza con algunos grupos de clientes potenciales, se llegue a un 15% de esta demanda, y gradualmente ir incrementando para que al finalizar el 1er año de operación se alcance el 100% de la estimación de demanda planteado. Este nivel de ventas se plantea que crezca al menos un 5% de acuerdo al crecimiento del sector.

A continuación, se presenta la estimación de demanda para el primer año de operación:

Tabla 4.

Proyección ventas Primer Año

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% Demanda	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%
Ventas Mensuales	17	25	33	42	50	58	67	75	83	83	83	83

Así, la sumatoria de todos los servicios para el primer año asciende solo a 699 (comparado con la estimación de demanda planteada, de 1.000, entendible de acuerdo a lo anteriormente mencionado). A continuación, se presenta la proyección de ventas para los primeros 5 años de operación.

Tabla 5.

Proyección ventas 5 primeros años

Año	% de Crecimiento	Ventas Anuales
1	-	699
2	42,86%	1.000
3	5%	1.050
4	5%	1.103
5	5%	1.158

Nota. El pronunciado crecimiento del 42,9 % entre el primer y segundo año refleja la fase de arranque y establecimiento de la agencia: en el primer año, las ventas comienzan por debajo de la demanda proyectada debido al despliegue gradual de las acciones de marketing, la captación inicial de clientes y el perfeccionamiento de alianzas estratégicas. A partir del segundo año, una vez consolidada la marca y optimizados los canales de venta, el crecimiento se modera a un ritmo sostenido del 5 % anual.

A partir de esta proyección se plantean los supuestos para realizar la planeación de la infraestructura operativa y funcional requerida por la empresa.

7.2. Descripción Técnica del Servicio

Santander Adventure Co. articula su oferta a través de dos líneas de servicio (modular/personalizado y grupal/predefinido), pero ambas comparten una misma lógica operativa y requerimientos técnicos internos. De acuerdo al planteamiento de ventas y de acuerdo a la

investigación de mercados , se estima que alrededor del 70% de las ventas de cada mes sean derivadas de la venta de planes personalizados y el 30% restante de los planes grupales.

El proceso interno de la empresa cuenta con varias fases. Tras la generación y captura de un lead (vía web, app, feria o alianza B2B), el equipo de diseño de viajes asigna un “travel architect” que toma la información del cliente y, sobre la base de su perfil (High-Net-Worth Adventurer o Group Explorer), construye el itinerario en la plataforma CRM. En paralelo, el área de operaciones valida disponibilidades: vuelos, plazas hoteleras, guías, transportes locales y atracciones de los perfiles turísticos, negociando los bloques modulares con los operadores y definiendo los contratos correspondientes.

En las primeras fases, esta validación se realiza de forma manual; a partir del segundo año se prevé implementar un módulo predictivo en el CRM que automatice la sugerencia de combinaciones óptimas de servicios, similar a los sistemas de “revenue management” hotelero.

Una vez aprobado el programa por el cliente y recibido el pago anticipado, la reserva se consolida en el sistema de gestión, se emiten los billetes y vouchers, y se reserva el equipo y servicios 24/7. Antes de la salida, el concierge envía un “Welcome Pack” digital con instrucciones, mapas GPS y contactos de emergencia.

Una vez que el viajero ha activado su reserva y recibe el “Welcome Pack”, la gestión operativa de *Santander Adventure Co.* da paso a una fase de ejecución en terreno que combina recursos propios y alianzas estratégicas. En el aeropuerto de llegada, un coordinador local (perteneciente al equipo interno de la agencia) o el guía asignado da la bienvenida al grupo o viajero individual. Este primer punto de contacto asegura que el traslado al alojamiento se realice sin demoras ni confusiones: el vehículo, conducido por un proveedor con licencia y previamente auditado, dispone de identificación clara de la agencia y equipamiento cómodo para el trayecto. El

coordinador, que actúa como anfitrión, revisa con el cliente la agenda del primer día y confirma los datos de contacto del guía asignado, garantizando un inicio de experiencia fluido.

Durante la estadía, cada jornada se coordina a través de un sistema de check-in/check-out digital: el guía local, empleado directo de la agencia, marca su llegada y salida de cada módulo en la app corporativa, lo cual dispara alertas automáticas al área de operaciones en caso de desviaciones de horario o necesidad de asistencia. En paralelo, el *concierge virtual* permanece disponible para resolver imprevistos (desde cambios de última hora en la ruta hasta gestiones de salud o transporte adicional), comunicándose tanto con el cliente (vía chat o llamada) como con los operadores locales (hoteles, transportistas, prestadores de actividades) para reprogramar servicios en tiempo real.

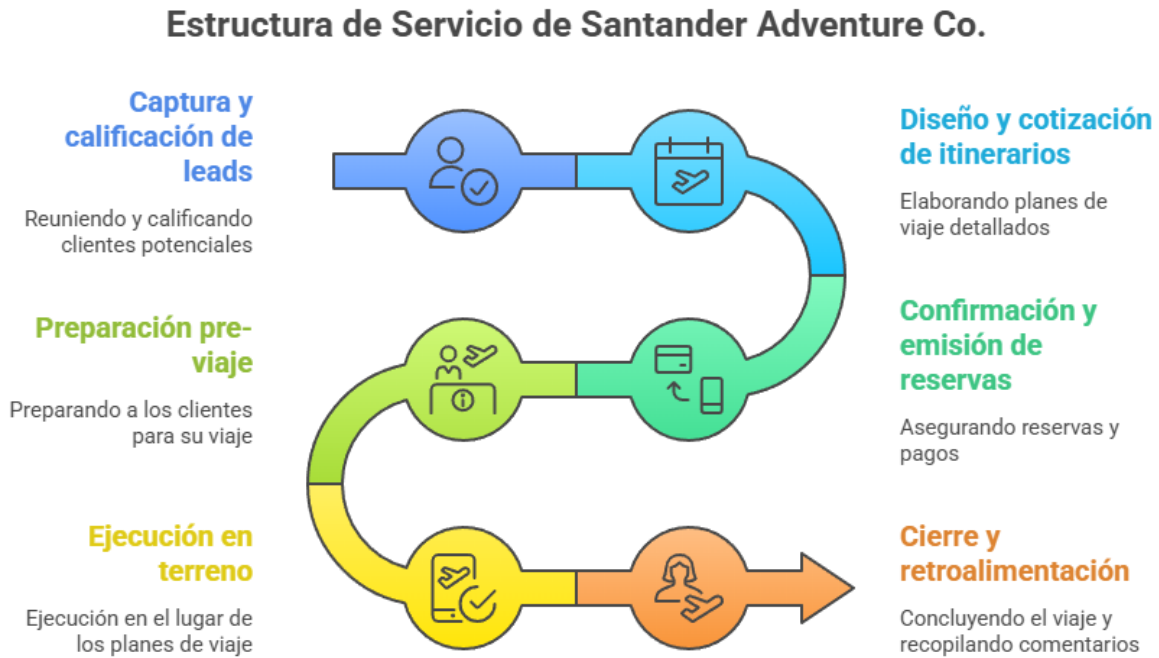
Finalmente, en el momento del regreso al aeropuerto, el coordinador local acompaña al viajero hasta la zona de check-in de la aerolínea, verifica que el equipaje y los documentos estén en regla y ofrece asistencia para cualquier trámite de última hora. Tras el despegue, el área de posventa consolida todos los datos de campo en el CRM, cerrando el ciclo operativo y alimentando los procesos de mejora continua, fidelización y diseño de futuras experiencias. Finalmente, al completar la experiencia, la empresa envía automáticamente un mensaje de agradecimiento por la confianza y envía un breve cuestionario de satisfacción vía app o SMS, enfocándose en aspectos clave como puntualidad de traslados, calidad de la guía, condiciones de alojamiento y seguridad en las actividades.

7.2.1. Estructura del Servicio

La estructura del servicio de *Santander Adventure Co.* puede articularse en seis grandes macroprocesos que luego se descomponen en subprocesos para facilitar su modelado en diagramas de flujo y la asignación de recursos:

Figura 8.

Macroprocesos en Santander Adventure Co.

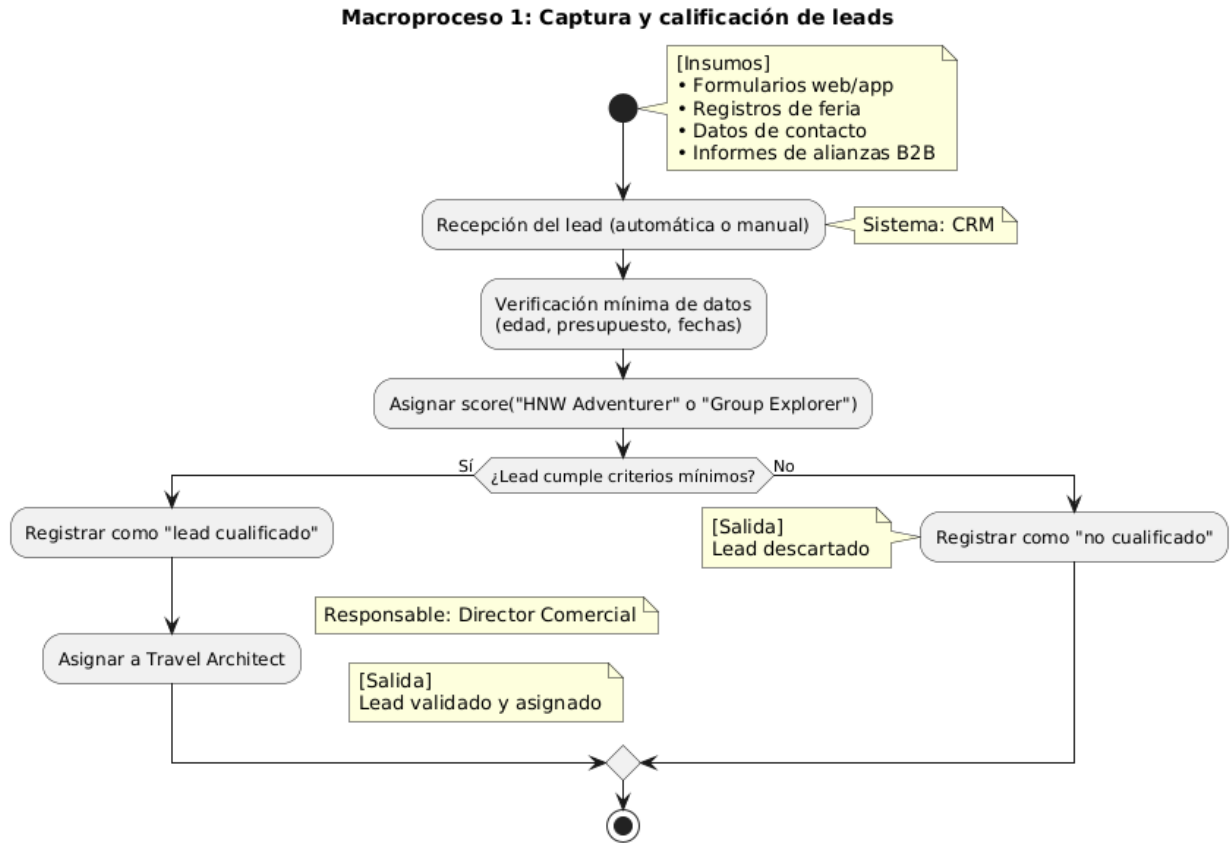


A continuación, se describe cada uno de los seis macroprocesos:

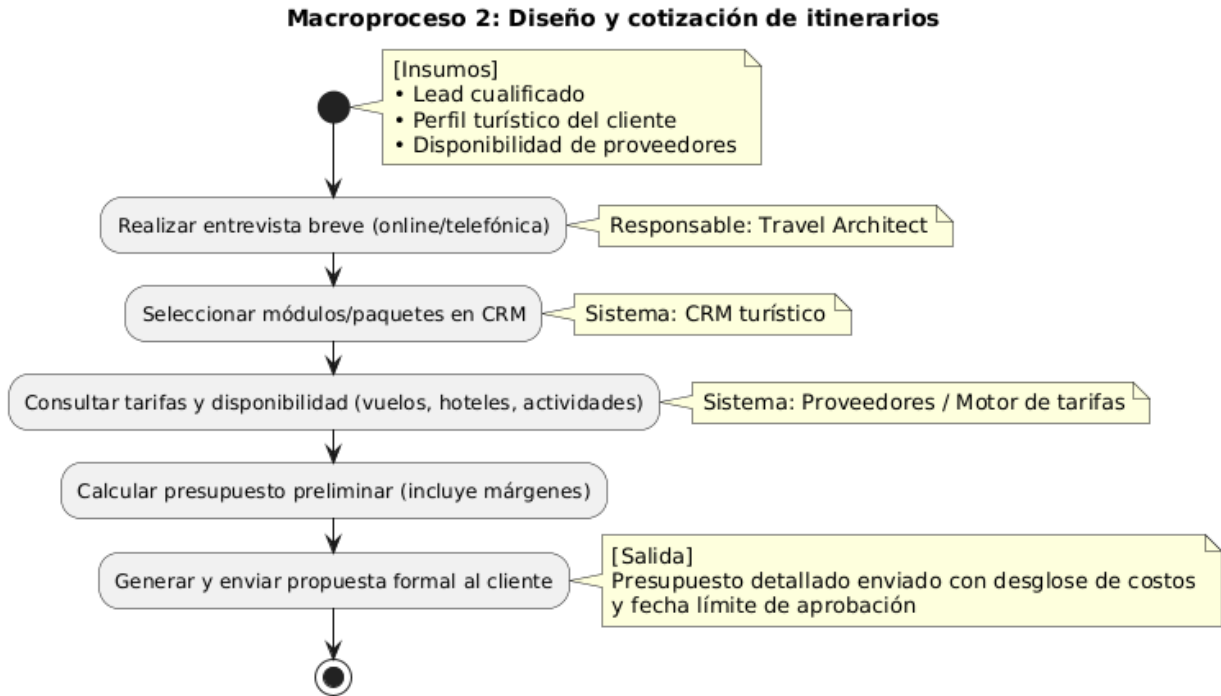
Captura y calificación de leads: El primer macroproceso arranca con la generación de demanda: visita al portal web, interacción en la app, contacto en ferias o derivación a través de alianzas B2B. En esta fase se recogen datos básicos del cliente (datos de contacto, perfil de viaje, presupuesto preliminar). A continuación, se aplica un filtro automático (lead scoring) en el CRM que determina si el prospecto corresponde al segmento High-Net-Worth Adventurer o Group Explorer, activando la asignación de un “travel architect” para su cotización.

Figura 9.

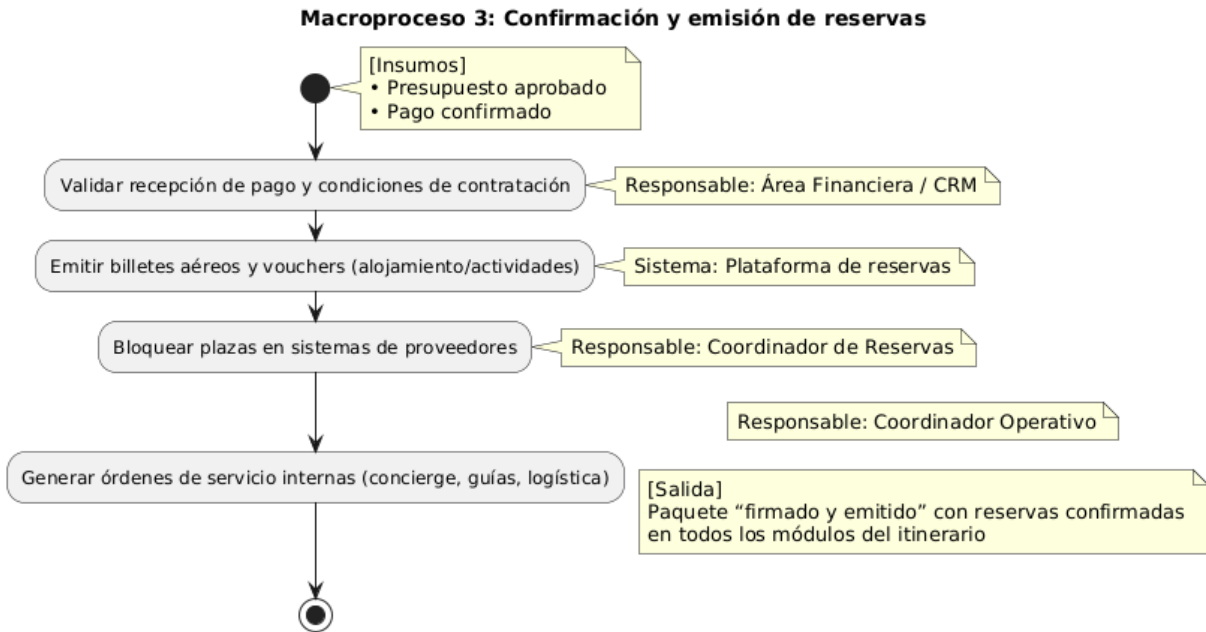
Macroproceso 1: Captura y calificación de Leads



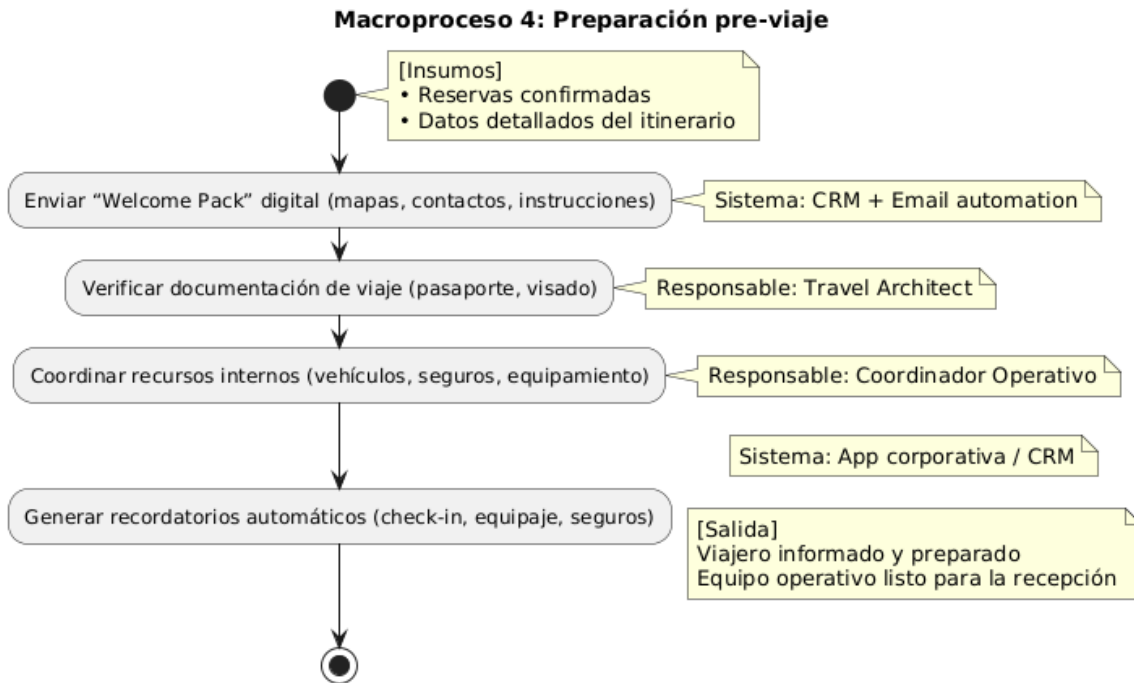
Diseño y cotización de itinerarios: Una vez calificado, el “travel architect” desarrolla la propuesta inicial en el CRM, escogiendo módulos de experiencia o paquetes prediseñados, y calcula en tiempo real costes de vuelos, alojamiento, guías y actividades. Paralelamente, el área de operaciones consulta disponibilidad y tarifas con proveedores locales y consolida ofertas comerciales. Cuando coincide oferta-demanda, se genera un presupuesto formal que se envía al cliente para aprobación.

Figura 10.*Macroproceso 2: Diseño y cotización de itinerarios*

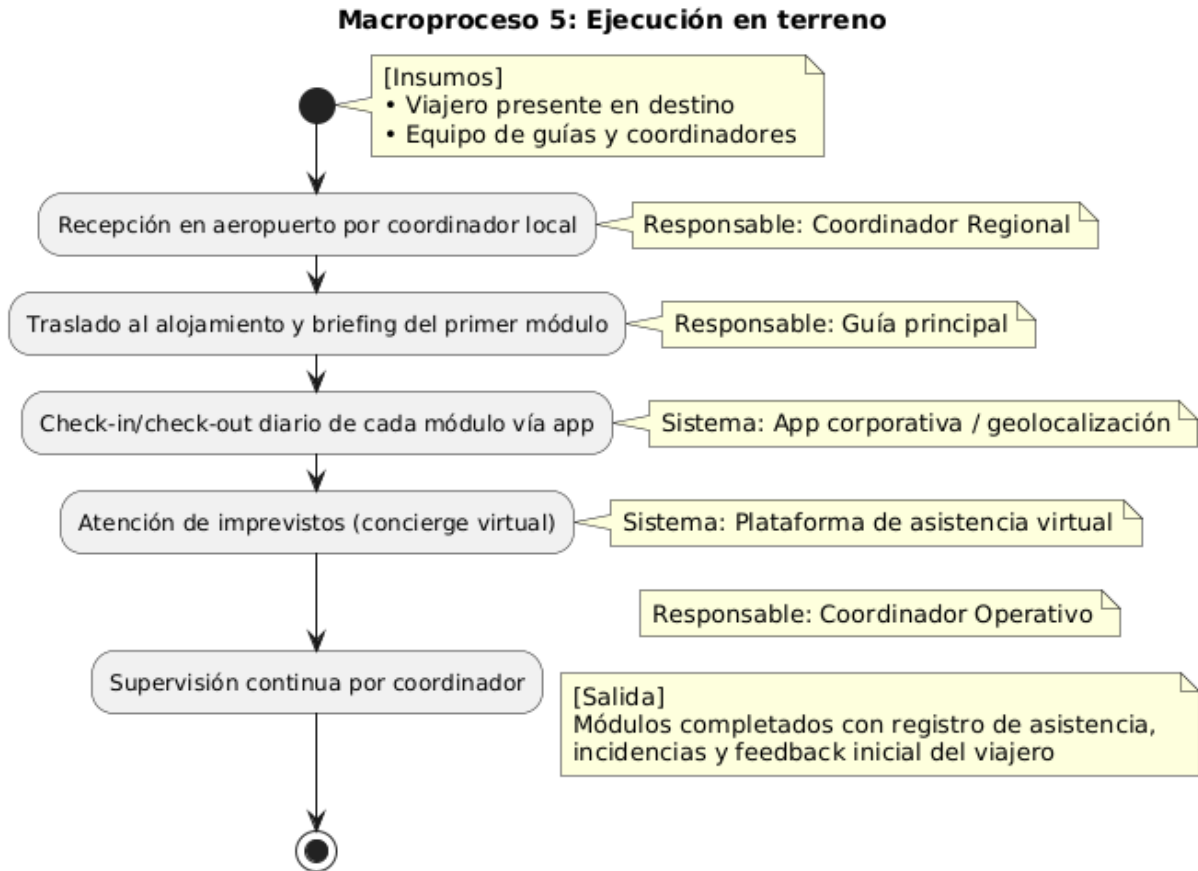
Confirmación y emisión de reservas: Tras la aceptación y el pago anticipado, el sistema emite automáticamente billetes aéreos, vouchers de alojamiento y comprobantes de reserva de actividades. Simultáneamente, el módulo de back-office bloquea plazas, registra el paquete en el calendario operacional y despliega la notificación al concierge digital y al coordinador local para su gestión en destino. Esta operación la supervisa el Travel Architect y sus auxiliares, realizando lo necesario para adquirir los boletos de avión, reservas hoteleras, alquiler de vehículos y demás componentes necesarios para el viaje.

Figura 11.*Macroproceso 3: Confirmación y emisión de reservas*

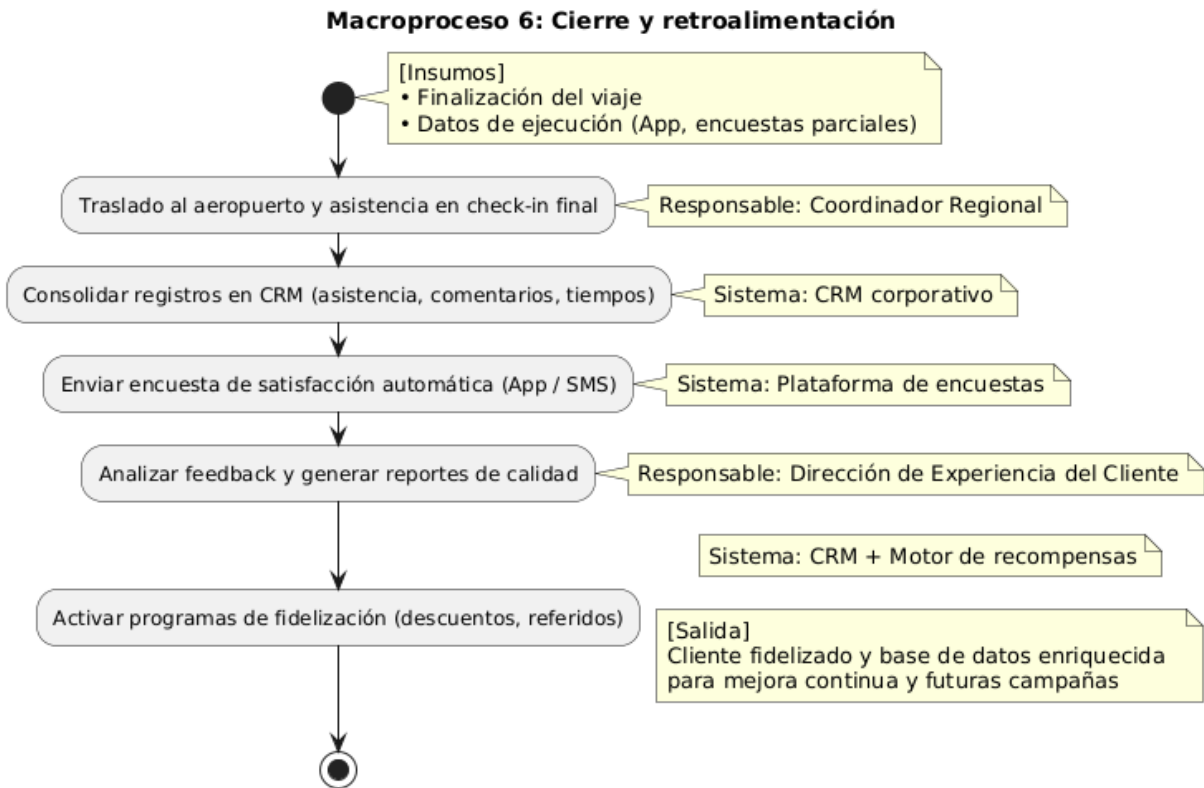
Preparación pre-viaje: En los días previos al inicio del viaje, el concierge envía el “Welcome Pack” digital (instrucciones detalladas, mapas GPS, contactos de emergencia, tips de equipaje). Adicionalmente, se verifica una última vez la documentación del viajero, se reitera la agenda diaria y se confirma la disponibilidad de vehículos, guías y equipo técnico necesario.

Figura 12.*Macroproceso 4: Preparación pre-viaje.*

Ejecución en terreno: Aterrizado el viajero, el coordinador local supervisa el check-in en el aeropuerto y el traslado al alojamiento. Cada mañana el guía registra su llegada y salida de los módulos en la app de operaciones, activando alertas en caso de retrasos o incidencias. El concierge virtual permanece activo 24/7 para gestionar cambios de ruta, emergencias médicas o reprogramaciones. Este macroproceso abarca todos los servicios “in situ”: transporte, guianza, alimentación, actividades de aventura y soporte logístico continuo.

Figura 13.*Macroproceso 5: Ejecución en terreno*

Cierre y retroalimentación: En el check-out final, el coordinador asiste al viajero en el proceso de facturación del hotel y el traslado al aeropuerto. Completo el viaje, el área de posventa consolida en el CRM el feedback recogido mediante cuestionarios enviados por app o SMS, y envía un mensaje de agradecimiento con propuestas de viajes futuros y referencias de programa de fidelización. Esta información alimenta la base de datos de preferencias y calidad de servicio, cerrando el ciclo de mejora continua.

Figura 14.*Macroproceso 6: Cierre y retroalimentación*

Cierre y retroalimentación: En el check-out final, el coordinador asiste al viajero en el proceso de facturación del hotel y el traslado al aeropuerto. Completo el viaje, el área de posventa consolida en el CRM el feedback recogido mediante cuestionarios enviados por app o SMS, y envía un mensaje de agradecimiento con propuestas de viajes futuros y referencias de programa de fidelización. Esta información alimenta la base de datos de preferencias y calidad de servicio, cerrando el ciclo de mejora continua.

7.3. Requerimientos de equipo y software

La implementación de Santander Adventure Co. exige una infraestructura tecnológica robusta pero flexible que garantice la fluidez operativa, la calidad del servicio y la escalabilidad

del negocio. En primer lugar, el equipamiento de hardware y software constituye la columna vertebral de la capacidad de la agencia para gestionar reservas en tiempo real, almacenar de forma segura datos de clientes, coordinar la ejecución de múltiples itinerarios simultáneos y automatizar procesos críticos (p. ej., sugerencias de módulos, emisión de vouchers). La inversión en estaciones de trabajo asegura un entorno de trabajo estable y colaborativo tanto en la oficina de Denver como en el punto de atención en San Gil. Esto, como se mencionó anteriormente, se plantea gire hacia la automatización, aunque en las primeras fases del negocio se plantea que se realicen muchos componentes de forma análoga generando la experiencia y posible iteración a mejores prácticas en la parte operativa.

Se plantea también el uso de software de apoyo, CRM, motor de reservas, ERP y herramientas de movilidad, que responde a necesidades específicas de la empresa para brindar de manera solida su propuesta de valor a los clientes: seguimiento personalizado de cada viajero, optimización de inventarios de plazas hoteleras y vuelos, facturación y control contable, y gestión en terreno mediante la app corporativa. A continuación, se presenta el compendio de requerimientos de Equipo de la empresa.

Tabla 6.

Requerimiento de equipo

Ítem	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Pc portátil	16	750	12000
Estructura tecnológica (puntos de acceso, Router, impresora, entre otros)	2	250	500
Servidor NAS (RAID 2 TB)	2	1000	2000
Total Equipo			14500

El valor total de equipo requerido asciende a USD \$ 14.500.

En cuanto al software requerido, se presenta detalladamente en la siguiente tabla:

Tabla 7.*Requerimiento de Software*

Software / Servicio	Costo unitario mensual (USD)	Costo total anual (USD)
CRM (HubSpot Sales Hub Starter)	600	7200
Motor de reservas (Rezdy)	100	1200
ERP ligero (QuickBooks Online)	500	6000
Microsoft 365 (Business Basic)	150	1800
App de campo (AppSheet)	120	1440
Total Software		17640

El valor total de equipo requerido asciende a un costo anual de USD \$ 17.640

7.4. Requerimientos de mobiliario y equipo de oficina

La empresa tendrá dos sedes, la oficina principal en la empresa en Denver y un punto de atención en San Gil para coordinación local que servirá de soporte para las funciones comerciales, de marketing y de atención al cliente.

El mobiliario y equipo de oficina requerido busca brindar un entorno profesional y acogedor para los colaboradores de la empresa y posibles visitantes, esto a partir de escritorios ergonómicos, espacios de reunión equipados con pantallas para presentaciones, y un área de recepción que proyecte la identidad de marca.

A continuación, se presenta el listado de mobiliario y equipo de oficina requerido por ambas sedes de la empresa.

Tabla 8.*Requerimiento de Mobiliario y equipo de Oficina*

Ítem	Canti dad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Escritorios individuales	4	200	800
Escritorios grupales	6	250	1.500
Stand móvil y merchandising asociado	2	400	800
Sillas oficina	23	100	2.300
Estanterías / archivadores metálicos	4	250	1.000
Pantalla LED 55" para reuniones	2	1000	2.000
Proyector + pantalla retráctil	2	800	1.600
Módulo de recepción (mostrador + sofá)	2	700	1.400
Adecuación oficinas (decoración, papeleras, branding, señalización, entre otros)	2	400	800
Total Equipo			12.200

El valor total de equipo requerido asciende a un costo anual de USD \$ 12.200

7.5. Requerimientos de recursos humanos

Aunque el componente humano es desarrollado con mayor profundidad en el capítulo 9, desde el punto de vista técnico, es fundamental reconocer que la operatividad efectiva de *Santander Adventure Co.* requiere un equipo base con funciones claramente distribuidas. La empresa contará con un modelo híbrido de vinculación laboral: por un lado, un núcleo administrativo permanente y, por otro, personal operativo contratado de manera escalable según demanda bajo la modalidad de órdenes de prestación de servicios (OPS).

En términos generales, las funciones administrativas, tecnológicas y de coordinación estratégica estarán concentradas en un equipo base que incluye el cargo de director general, los gerentes de Marketing, Finanzas y Tecnología. Dentro de marketing se encontrará el área de Travel Architects, este grupo asegura la planificación, estructuración y gestión transversal de la empresa.

Por su parte, el área operativa estará conformada principalmente por guías turísticos y coordinadores regionales, quienes brindan atención directa en los destinos ofertados. Los guías

turísticos serán contratados de manera flexible según la estacionalidad, volumen de reservas y número de paquetes vendidos, lo que permite mantener eficiencia en costos sin comprometer la calidad del servicio.

En total, para atender la estimación de demanda planteada se plantea una base operativa de 68 colaboradores (22 contrato laboral y 18 por OPS) entre cargos administrativos y operativos, con una inversión anual estimada en USD \$313.050 incluyendo personal vinculado directamente y pagos por OPS. Vale mencionar que esta nomina es escalable y estará de acuerdo al número de servicios ofrecidos por la empresa. Este diseño garantiza tanto sostenibilidad como escalabilidad a medida que la empresa crece.

7.6. Ubicación de las instalaciones

Para garantizar una operación fluida y un punto de apoyo físico tanto en el mercado emisor como en el receptor, Santander Adventure Co. establecerá dos sedes administrativas de carácter fundamentalmente operativo y comercial:

- Oficina Corporativa en Denver, Colorado: Esta sede asumirá la coordinación de ventas, marketing digital, alianzas B2B y atención a clientes de EE. UU. Su ubicación se selecciona en el corazón del distrito financiero y de agencias de viajes de Denver, con fácil acceso a transporte público y aeropuertos, para facilitar reuniones con socios y desplazamientos frecuentes.
- Punto de Atención en San Gil, Santander: En Colombia se habilitará un pequeño espacio de coordinación local y recepción de grupos, ubicado cerca de la plaza principal de San Gil, epicentro del turismo de aventura. Esta oficina permitirá gestionar in situ los traslados, el soporte de guías y las emergencias de terreno, garantizando un contacto cercano con operadores y clientes.

A continuación, se presentan las alternativas analizadas para cada sede, con sus características y costos estimados de arriendo mensual:

Tabla 9.

Opciones de Oficina en Denver

Opción	Dirección	Área (m ²)	Arriendo Mensual (USD)	Precio/m ² (USD)	Notas	Enlace
1	9034 E Easter Pl	106	\$ 1.300	\$ 12,26	2 oficinas amplias y una amplia sala de descanso utilizable como una tercera. También da a una espaciosa recepción.	https://www.loopnet.es/anuncio/9034-e-easter-pl-centennial-co/9626451/
2	5600 S Quebec St (Quebec Corporate Plaza)	96	\$ 1.463	\$ 15,24	amplio estacionamiento en el lugar, hermosos paisajes y un estanque.	https://www.loopnet.es/anuncio/5600-s-quebec-st-greenwood-village-co/31522500/
3	2821 S Parker Rd (Pavilion Towers - Tower 2)	107	\$ 1.516	\$ 14,17	3 despachos con ventana, 1 despacho interior. Sala de archivos/fax interna + Recepción.	https://www.loopnet.es/anuncio/2821-s-parker-rd-aurora-co/5043839/

Tras analizar diferentes alternativas de oficinas en el área metropolitana de Denver, se optó por la sede ubicada en 9034 E Easter Pl, Aurora, CO, con un área de 106 m² y un canon mensual de \$1.300 USD, lo cual representa una de las mejores relaciones costo–beneficio para la operación inicial de la empresa.

Esta oficina cuenta con dos despachos amplios, una espaciosa área de descanso utilizable como tercer despacho, y una recepción funcional, permitiendo adecuar espacios tanto para labores administrativas como comerciales. Dada la estructura organizacional proyectada para la sede en Colorado, se considera una solución eficiente para iniciar con un modelo flexible, rotativo o híbrido, sin comprometer la comodidad ni el rendimiento del equipo. A su vez, al estar en un edificio de oficinas, entrega prestigio y ventajas de este tipo de edificaciones comerciales como las zonas comunes.

Además, esta opción se encuentra por debajo del presupuesto mensual asignado para arriendo de 1.500 dólares, lo cual libera margen operativo para otros gastos de instalación o

servicios. Su ubicación en Aurora ofrece fácil acceso, buenas conexiones y cercanía a zonas residenciales y comerciales, siendo estratégica para el desarrollo inicial de las actividades de la agencia. Aunque no haya empresas turísticas directamente en esa dirección, la ubicación se encuentra en una zona con buena oferta de servicios y atractivos relacionados. Cerca, hay varias agencias de tours en Aurora y Denver, por ejemplo, Adventure Colorado Tours o Premier International Tours. La ubicación está próxima a múltiples puntos de interés turístico y recreacional, tales como el Aurora History Museum, Cherry Creek State Park y rutas de ciclismo y senderismo comunes en Aurora.

En el caso de la sede de San Gil las opciones exploradas fueron:

Tabla 10.

Opciones de Punto de Atención de San Gil.

Opción	Dirección	Área (m ²)	Arriendo (COP)	Precio/m ² (COP)	Notas	Enlace
A	Calle 11 # 9-38	50	\$ 2.000.000	\$ 40.000	Salón amplio y 1 baño	https://casas.mitula.com.co/adform/24301-256-4de7-89a258548bdb-8c6b-fb940558-f5f0?page=1&pos=0&t_sec=1&t_pvid=4c2b3ea8-c2d0-4096-9a51-6f9de831aa49&hd=false
B	Calle 13 # 9-81	117	\$ 1.500.000	\$ 12.821	Salón amplio y 1 Baño, estrato 4	https://www.fincaraiz.com.co/local-en-arriendo-en-san-gil/192571934
C	Carrera 14a # 29a - 27	45	\$ 680.000	\$ 15.111	ubicado en excelente sector, cuenta con un baño, está bien iluminado y dispone de un pequeño espacio para bodega.	https://fbinmobiliaria.com.co/inmueble/1841

Tras evaluar aspectos como la ubicación estratégica en relación con el flujo turístico, la funcionalidad del espacio para alojar a los cuatro cargos fijos proyectados (director de Operaciones y dos Coordinadores Regionales más eventuales guías), así como la visibilidad comercial, se definió que la mejor opción es el inmueble ubicado en la Calle 13 # 9-81, con un área de 117 m² y un canon mensual de \$ 1.500.000 COP incluidos servicios.

A razón de que este local se encuentra en el corazón del sector comercial de aventura de San Gil, zona de alta circulación de turistas, operadores, hoteles y visitantes frecuentes, lo cual facilita alianzas estratégicas, atención presencial a clientes potenciales y posicionamiento visible de marca. El local cuenta con un espacio bastante amplio y 2 baños, cumpliendo con los requerimientos funcionales para operación interna, atención al público o reuniones operativas.

Además, el costo se encuentra en el presupuesto estimado, la relación costo–ubicación–beneficio es altamente favorable, considerando que esta primera etapa del negocio requiere de una presencia activa en el entorno turístico para posicionarse en el mercado local y regional.

7.7. Instalaciones

Como se mencionó, la empresa contará con dos puntos físicos. En el Apéndice C se encuentra el plano de cada una de las instalaciones de la empresa.

7.8. Análisis de Capacidad

Para asegurar que la operación pueda absorber el ritmo de ventas proyectado sin generar cuellos de botella, se realiza un análisis de capacidad centrado en los tres recursos críticos: Travel Architects, Guías y Coordinadores.

7.8.1. Travel Architects

Se plantea que, a partir de la automatización del CRM con cotizaciones en tiempo real y plantillas de itinerarios, cada Travel Architect dedica en promedio 3 horas de atención directa por cotización personalizada (entre entrevista, ajuste de módulos y envío de propuesta) en los viajes personalizados. Para los grupales, si bien se plantea que sean totalmente automatizados, se asume al menos media hora en promedio de atención al cliente pre/post venta por viaje vendido (esto pudiendo ser vía llamada telefónica o texto vía WhatsApp o Telegram).

Asumiendo un cierre del 25% de los leads calificados que busquen comunicación, el Travel Architect y su equipo tendrán un estimado de 4000 atenciones, 2000 de ellas con, en promedio, 3 horas de atención (planes personalizados) y las otras 2000 con media hora de atención (planes grupales). De esta forma, anualmente se requerirá en promedio 7000 horas de atención al cliente por parte del Travel Architect y su equipo. A su vez, derivado del soporte en página, se asume un requerimiento de 40h por mes para el soporte del software, página web y el portal de ventas; representando 520 horas adicionales anuales (realizadas propiamente por el Travel Architect).

De tal forma, el total de horas requeridas asciende a alrededor de 7520 horas por año del equipo de Travel Architect. Con 1920 horas disponibles por cada integrante del Área de Travel Architect, año se requieren de al menos 4 personas para suplir esta necesidad. Se plantea el equipo este integrado por el Travel Architect y 5 auxiliares (6 en total) pudiendo tener la holgura suficiente para la atención de este volumen de ventas y responder adecuadamente a la estacionalidad de este tipo de planes y servicios.

De forma complementaria, la empresa contara con 3 vendedores de planta, encargados de apalancar las ventas de la empresa con grupos de deportistas, planes corporativos y ventas grupales a empresas privadas y/o públicas.

Eventualmente y en épocas de estacionalidad dichos vendedores pueden hacer funciones auxiliares de Travel Architect para responder estacionalidad turística y alta demanda de atención en venta de planes, aumentando la capacidad de atención disponible de forma parcial.

7.8.2. Guías

La capacidad de los guías define el ritmo de ejecución de los viajes. Se diferencia entre:

1. Guías 24 h: Asignan 24 h de acompañamiento por viaje. Cada viaje modular o grupal requiere, de acuerdo a los resultados del estudio de mercados, 7,2 días. Asumiendo que de este tiempo se gastará 1,5 días en los vuelos (ida y regreso de Denver a Bucaramanga), se requiere acompañamiento por 5,7 días. Para estos guías, se pagará de manera integral el día completo.

2. Guías Parciales: Cubren únicamente las actividades diarias, estimadas en 8 h/día.

Para los 1.000 viajes por año estimados, se plantea que al menos el 70% esté soportado por servicio 24 h y el 30 % parcial. Sin embargo, vale destacar que al menos la mitad de los viajes con guía 24h el guía no estará con un único turista, pues en la línea de servicio de viajes grupales cada guía podrá atender hasta a 15 turistas, y dichos viajes tendrán alrededor de 30 turistas por grupo, reduciendo notablemente el número de guías de apoyo. A su vez, de acuerdo a los resultados del estudio, en promedio cada viaje personalizado lo realizan, 2,65 personas, requiriendo cada grupo de estos sólo 1 guía.

Bajo estas premisas los requerimientos de guías 24h son:

$$700 \text{ turistas/año} \times 0,5 \times 5,7 \text{ días/guía} \times 1 \text{ guía} / 2,65 \text{ turistas} = 752,83 \text{ días/año}$$

$$700 \text{ turistas/año} \times 0,5 \times 5,7 \text{ días/guía} \times 1 \text{ guía} / 15 \text{ turistas} = 133,00 \text{ días/año}$$

De esta forma, se requiere de al menos 885,83 días por año y 73,82 días al mes.

Para ejemplificar mejor esos requerimientos de cara a la operatividad de la empresa, a continuación, se lleva estos requerimientos de forma mensual para determinar el número de guías 24 horas tiempo completo requeridos en este periodo de tiempo:

$$350 \text{ viajes turísticos/año} \times 1 \text{ año} / 12 \text{ meses} \times 1 \text{ guía} / 2,6 \text{ viajes turísticos} = 11,01 \text{ guianza/mes}$$

$350 \text{ viajes turísticos/año} \times 1 \text{ año}/12 \text{ meses} \times 1 \text{ guía}/15 \text{ viajes turísticos} = 1,94$
guías/mes

Se requieren 12,95 guías al mes (73,815 días requeridos). Asumiendo que cada guía hiciera una sola guía (en promedio, como se mencionó de 5,2 días cada una) Se necesitarían 13 guías tiempo completo. Sin embargo, ellos pueden trabajar tiempo completo, y su asignación dependerá de la disponibilidad.

De esta forma, se requieren en promedio 12,95 guías al mes, lo que equivaldría a 13 guías trabajando continuamente si cada uno atendiera una sola guía por mes. Sin embargo, al tratarse de guías con disponibilidad completa, es razonable asumir que cada guía puede cubrir entre 2 y hasta 5 guías al mes, dependiendo de la duración y el ritmo operativo.

Ahora bien, la demanda no se distribuye uniformemente: se concentra especialmente en temporadas altas (vacaciones, festivos largos y verano en EE. UU.), donde podrían coincidir múltiples viajes grupales y personalizados simultáneamente. Por lo tanto, aunque el promedio mensual indica una necesidad base de 13 guías, en escenarios de alta demanda podría requerirse disponer de hasta 7 guías simultáneamente en campo, dependiendo del número de viajes solapados y del tipo de servicio (grupal o personalizado).

Con base en esto, la empresa adoptará un modelo mixto de vinculación de guías 24 h, de base habrá 5 guías al mes con disponibilidad completa para este tipo de servicio, y se contará de una bolsa de hasta 10 guías vinculados en reserva que podrán ser activados en función de la demanda y picos estacionales.

Dado que cada guía estará, en promedio, 5,7 días por cada viaje, y un máximo de 5 viajes por mes, se tiene:

$$10 \text{ guías} \times 5,7 \text{ días/Guía} * 5 \text{ servicios/mes} = 285 \text{ días/mes}$$

Ahora bien, haciendo el cálculo para las guías turísticas parciales, aquellas en las que solo se brinda acompañamiento de 8 horas, para hallar los requerimientos de acuerdo a los supuestos se tiene:

$$300 \text{ turistas/año} \times 5,7 \text{ días/guía} \times 8 \text{ horas/día} \times 1 \text{ guía} / 2,65 \text{ turistas} = 5.162,26 \text{ horas}$$

De manera mensual esto representa 430,18 horas. Para mantener lineamientos legales y bajos costos en la operación, se asume que 8 horas son un día de guía parcial. Teóricamente, para responder a estas necesidades se requieren de 53,77 días de trabajo. Para garantizar la operatividad de la empresa, principalmente en épocas con alta estacionalidad, se plantea un número superior de capacidad al requerido. Es decir, dado que mensualmente en términos ideales 2 guías podrían cubrir esta demanda, se plantea que la empresa cuente con al menos 4 guías con disponibilidad, y llegando hasta 8 guías buscando atender cada uno de los perfiles turísticos deseados.

Para este supuesto, para esta capacidad máxima, se tendría:

$$8 \text{ guías} \times 5,7 \text{ días/Guía} * 5 \text{ servicios/mes} = 228 \text{ días/mes}$$

Una capacidad más que suficiente para atender teóricamente la demanda estimada de este tipo de guianza mensual (53.77 días/mes)

De esta manera, el total de guías ronda los 18 guías vinculados y listos para la prestación de servicios de guianza bilingüe. Sin embargo, vale la pena que para manejo de temporada alta y para evitar posibles cuellos de botella se tenga en base de datos hasta 40 guías vinculados a la empresa (entendiendo que el pago será por OPS de acuerdo a cada apoyo de guianza en cada viaje).

De manera complementaria, vale mencionar que, en la fase inicial de operaciones, habrá guías especializados en uno de los perfiles turísticos definidos. No obstante, debido a limitaciones de personal y demanda, durante los primeros meses podrá asignarse un mismo guía a distintos perfiles, incluso fuera de su área de experiencia principal. Con el tiempo, se espera que todos los guías adquieran competencia integral en cada uno de los perfiles gracias a las constantes visitas y a un programa de capacitación continua complementario. Este entrenamiento incluirá tanto formación teórica como rotaciones prácticas en viajes grupales, de modo que, al cabo de unos meses, cada guía sea capaz de atender con solvencia cualquiera de las experiencias propuestas por la empresa.

A su vez, es importante señalar que las guías parciales (pensadas para optimizar tiempos y costos a algunos segmentos de clientes o para preferencias de privacidad de los mismos) pueden coordinarse de forma flexible para facilitar la logística operativa. Por ejemplo, un guía puede encargarse del traslado y un tramo del recorrido, cediendo luego la conducción de la experiencia a otro guía en la siguiente localidad. Este solapamiento planificado evita que las horas de servicio se consuman únicamente en desplazamientos y garantiza un uso más eficiente de los recursos. Asimismo, en los viajes personalizados, se podrá optar apoyos puntuales de guías adicionales, siempre y cuando el cliente lo acepte. De este modo, la empresa equilibra la atención personalizada con la optimización de su operativa, reduciendo costos sin sacrificar la calidad de la experiencia,

mientras que a su vez puede llegar a responder las necesidades de guianza de manera ideal si la capacidad operativa está al borde de capacidad.

7.8.3. *Coordinadores*

De acuerdo a las estimaciones realizada, se plantea que cada coordinador supervise hasta 15 guías y actúe como primer nivel de escalamiento para imprevistos. De manera normal supervisan a 9 guías para la estimación de demanda planteada. Con 18 guías y una estructura por zonas (San Gil, Vélez, Bucaramanga), se requieren 2 Coordinadores (uno por grupo de entre 0 y hasta 15 guías) y un director Operativo que centraliza las operaciones logísticas.

7.8.4. *Capacidad requerida, instalada y utilizada*

A continuación, se resume, por recurso crítico, la capacidad exigida por la operación y la capacidad instalada en la empresa, así como el grado de utilización en condiciones normales de demanda.

Tabla 11.

Análisis de Capacidad

Recurso	Capacidad Requerida	Capacidad Instalada	Utilización
Travel Architects	7 520 horas/año	6 personas × 1 920 h/persona = 11 520 h/año	≈ 65 %
Guías 24 h	73,82 guías/mes	285 guías/mes (10 guías)	≈ 26,90%
Guías Parciales	53.77 días/mes	228 días/mes (8 Guías)	≈ 23,59 %
Coordinadores	1 coordinador por cada 15 guías activos.	2 coordinadores + 1 director (apoyo a coordinadores en pico estacional)	≈ 63 %

Como notas aclaratorias, vale mencionar que:

- La plantilla de Guías 24 h y Guías Parciales está sobredimensionada intencionadamente para garantizar cobertura en alta temporada y rotación de personal sin comprometer calidad.

- Indirectamente, los guías parciales o de 24h pueden ambos tipos de servicios. Se estructura de esta manera para organizar administrativamente el costeo de horas y las capacidades. Independientemente el pago de las jornadas se hará a alguno de los 18 guías vinculados y de acuerdo al pago por cada tipo de guianza (24h o parcial).
- Los Coordinadores operan a plena capacidad en escenarios de máxima demanda; sin embargo, la incorporación de un director operativo y su apoyo transversal aseguran que nunca se supere el tope estructural de tres profesionales en este rol.

8. Estructura Organizacional

La organización de Santander Adventure Co. adopta un modelo funcional diseñado para garantizar especialización, eficiencia y coordinación transversal entre las áreas comerciales, operativas y de soporte.

El director general asume la responsabilidad sobre la visión estratégica y la gobernanza corporativa. Bajo su supervisión inmediata se ubican cuatro direcciones clave: Marketing y Ventas, Operaciones, Gerencia Administrativa y Financiera y el área de tecnología.

El director de Marketing y Ventas coordina dos equipos: el área de Travel Architects, compuesta por el Travel Architect Senior y cinco auxiliares encargados del diseño de cada viaje y la atención prioritaria al cliente; y el equipo de Ventas Corporativas, integrado por tres vendedores de planta responsables de alianzas B2B, exposiciones en ferias y promoción de paquetes grupales. Este director también supervisa al Community Manager quien alimenta los canales de marketing de contenidos y gestión de leads de la empresa.

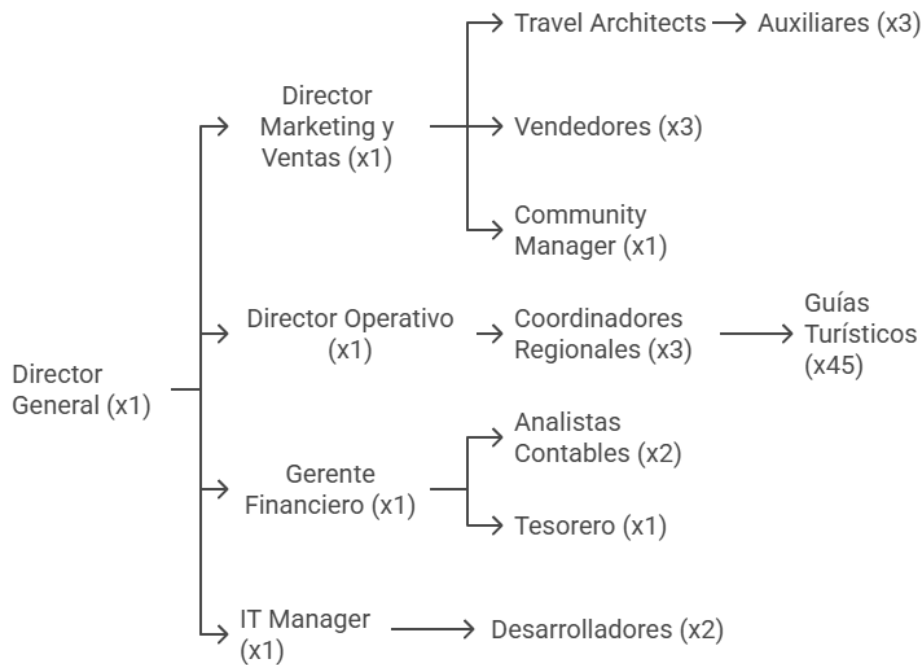
En paralelo, el director de Operaciones lidera la cadena de prestación de servicios ya esde Colombia. Bajo su dirección, tres Coordinadores Regionales (San Gil, Vélez y Bucaramanga) supervisan a un total de 45 Guías Turísticos (24 h y parciales).

La Gerencia Administrativa y Financiera, a cargo del director financiero, integra un equipo de dos Analistas Contables y un tesorero quienes garantizan el flujo de caja, el cumplimiento fiscal y la elaboración de reportes financieros periódicos.

Apoyando transversalmente a toda la organización, el Área de Tecnología, liderado por un IT Manager, mantiene el CRM, la plataforma web y la app móvil. Es apoyado por equipo de dos Desarrolladores asegurando la operatividad y mejoramiento continuo de la plataforma online.

Figura 15.

Organigrama de Santander Adventure Co.



Para esta estructura, a continuación, se presenta la escala salarial estimada para cada uno de los cargos Los valores son expresados en USD.

Tabla 12.*Escala Salarial*

Cargo	Cantidad	Salario mensual (pesos)	Valor mensual Promedio (USD)	Costo Total Anual (USD)
Director General	1	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 24.000
Director de Marketing y Ventas	1	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 18.000
Travel Architect Senior	1	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 15.000
Auxiliares de Travel Architect	5	\$ 750	\$ 3.750	\$ 45.000
Ejecutivos de Ventas Corporativas	3	\$ 1.000	\$ 3.000	\$ 36.000
Community Manager	1	\$ 750	\$ 750	\$ 9.000
Director de Operaciones	1	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 18.000
Coordinadores Regionales	2	\$ 1.000	\$ 3.000	\$ 24.000
Guías Turísticos	18	\$ 750	-	-
Director Financiero	1	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 15.000
Analistas Contables	2	\$ 750	\$ 1.500	\$ 18.000
Tesorero	1	\$ 750	\$ 750	\$ 9.000
IT Manager	1	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 18.000
Desarrolladores Web/Móvil	2	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 24.000
Total	40		\$ 23.750	\$ 285.000

El valor de base de la nómina de la empresa asciende a USD \$273.000. Este valor es para aquellos colaboradores vinculados mediante contrato laboral con la empresa. En contraparte, los guías están vinculados por OPS y el valor de su monto mensual estará en función de la cantidad de días y horas pagadas.

Sí los 18 guías trabajaran a jornada completa durante un mes el pago estaría alrededor de \$162.000. Sin embargo, dado que el pago se realiza por OPS para cada viaje de guianza realizado, los valores serán solo de acuerdo al número de días de guianza brindados por cada uno (esto alrededor del 25% de la capacidad operativa máxima). De tal forma, se asume que su pago promedio mensual estará en torno a los USD \$ 40.500 para un mes con la demanda mensual estimada.

De esta forma, el monto anual por requerimientos personal de la empresa ascendería a cerca de \$313.500 anualmente.

Cabe señalar que buena parte del equipo no necesitaría estar físicamente en Estados Unidos: toda la operación de campo (incluyendo el área de Travel Architects) podrá radicarse en Colombia, siempre y cuando sus integrantes sean bilingües y ofrezcan un servicio profesional (por evaluar de acuerdo a la operatividad de la empresa una vez se dé su puesta en marcha). En cambio, las funciones de venta y representación (lideradas por el director de Marketing y Ventas) requieren presencia en Colorado, sobre todo para la asistencia a ferias y eventos presenciales; de igual modo, el director general y los equipos de finanzas y contabilidad y el área de tecnología deberán estar establecidos en EE. UU. Esto responde tanto a exigencias legales como a la conveniencia operativa: allí se recibirán los pagos, se gestionarán las transacciones en dólares y se coordinará la emisión de boletos y demás servicios asociados.

En el Apéndice D se encuentra el Manual de Funciones y Cargos de *Santander Adventure Co.*, con la descripción detallada de responsabilidades, competencias requeridas y perfiles educativos para cada cargo definido.

9. Análisis Legal y Normativo

Para garantizar el cumplimiento de la normativa en los dos países (Estados Unidos y Colombia) *Santander Adventure Co.* adopta una estrategia de doble figura legal. A continuación, se describen los requisitos y procedimientos en cada país.

9.1. Constitución y Operación en Estados Unidos

La agencia se constituirá como una *Limited Liability Company* (LLC) en el Estado de Colorado, combinando responsabilidad limitada y flexibilidad fiscal. Para su creación, se presentarán los *Articles of Organization* ante la Secretaría de Estado de Colorado y se designará un agente registrado local. La LLC elegirá el régimen de tributación como “passthrough entity” para que las utilidades y pérdidas se reflejen directamente en la declaración personal de los socios, evitando la doble tributación corporativa. Además, deberá obtener un *Employer Identification Number* (EIN) del IRS para contratar personal y abrir cuentas bancarias en EE. UU. Asimismo, cada año presentará el *Periodic Report* correspondiente y pagará la tasa anual establecida por el estado.

9.2. Formalización y Operación en Colombia

Para prestar servicios turísticos en Santander, la LLC de Colorado se registra en Colombia como sucursal de empresa extranjera. El proceso implica:

- Apostilla y traducción de la escritura constitutiva de la LLC y del poder del apoderado local.
- Inscripción en la Cámara de Comercio (por ejemplo, Bucaramanga), obteniendo la Matrícula Mercantil.
- Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN, determinando el régimen de IVA e impuesto de renta.
- Inscripción en el Registro Nacional de Turismo (RNT) del MinCIT para ofrecer legalmente servicios turísticos.
- Licencias municipales (funcionamiento, bomberos y certificación sanitaria) y, de ser necesario, permisos ambientales ante ANLA para actividades en áreas protegidas.

Adicionalmente, la sucursal mantendrá contabilidad bajo normas NIIF, presentará declaraciones de IVA y renta, y renovará anualmente su matrícula mercantil y RNT. Si el capital invertido supera los umbrales establecidos, informará la inversión extranjera ante el Banco de la República.

9.3. Consulta de homonimia y registro de marca

Para garantizar la exclusividad del nombre comercial en ambos países y evitar conflictos legales, *Santander Adventure Co.* Se realizan dos procesos paralelos de verificación y registro.

En Colombia, antes de inscribir la empresa como sucursal o filial, se verifica la disponibilidad del nombre en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) y en la Cámara de Comercio correspondiente. El Decreto 2150 de 1995 regula operativamente el RUES como sistema de consulta y homonimia para comerciantes (Congreso de la República de Colombia, 1995). El procedimiento consiste en ingresar al portal del RUES, introducir la razón social propuesta y confirmar que no exista ninguna inscripción previa con la misma denominación ni con una suficientemente semejante (texto idéntico o con diferencia mínima).

Figura 16.*Consulta de homonimia RUES*

En Estados Unidos, particularmente en Colorado, la denominación de la entidad (por ejemplo, LLC o corporación) está regulada a nivel estatal bajo el Colorado Revised Statutes Title 7 (State of Colorado, 2024). Se realiza la búsqueda de disponibilidad de nombre en la base de datos en línea de la Secretaría de Estado de Colorado, asegurándose de que no exista ninguna entidad registrada con la misma o una denominación confundible (Colorado Secretary of State, s. f.).

Figura 17.*Consulta de disponibilidad en Colorado Secretary of State***Name Availability Search Result**

Business Home

Business Information

Business Search

FAQs, Glossary and Information

Requested Name: Santander Adventure Co

The name is available.

There may be similar, possibly confusing, names in the database. To check similar names, [search the business database](#).

[Click here](#) to file a document.

Una vez confirmada la disponibilidad, se puede reservar el nombre y presentar los Articles of Organization o Articles of Incorporation. Para la protección de la marca, es necesario realizar una búsqueda de marcas federales en la base de datos TESS del United States Patent and Trademark Office y, si el nombre resulta único, tramitar el registro bajo el Lanham Act mediante el sistema TEAS del USPTO (USPTO, s. f.). Este registro asegura la exclusividad nacional de la marca y permite actuar contra posibles infracciones en todo el territorio de EE. UU.

De acuerdo a los resultados observados, *Santander Adventure Co.* podrá operar con plena seguridad jurídica en ambos países, protegiendo sus activos intangibles y previniendo litigios por infracción o confusión de marca.

9.4. Consideraciones Transversales

- Contratación de personal: deberá cumplir con la legislación laboral de cada país (FLSA y EEOC en EE. UU.; Código Sustantivo del Trabajo en Colombia).
- Protección de datos: en EE. UU. seguirá estándares de privacidad como el CCPA (California Consumer Privacy Act) y, en Colombia, la Ley 1581 de 2012 y su decreto reglamentario.
- Seguridad y seguros: contratará pólizas de responsabilidad civil y seguros de viajero/evacuación válidos en ambos países.
- Propiedad intelectual: registrará la marca *Santander Adventure Co.* en el USPTO (Estados Unidos) y la Superintendencia de Industria y Comercio (Colombia); protegerá contenidos y software mediante derechos de autor en ambas jurisdicciones.

10. Análisis de impactos

El análisis de los impactos ambientales y sociales constituye un elemento esencial para asegurar que la operación de *Santander Adventure Co.* no solo genere valor económico, sino que

también promueva la sostenibilidad y el bienestar de las comunidades receptoras. A continuación, se presenta el análisis de impactos ambiental y social derivados de la puesta en marcha de la empresa.

10.1. Impacto ambiental

La empresa es consciente de que cualquier actividad turística, por muy responsable que aspire a ser, deja una huella ambiental sobre el territorio que visita. En el caso de los viajes a Santander, esta huella se manifiesta en varias dimensiones. Primero, los desplazamientos aéreos internacionales desde Colorado generan emisiones de CO₂ que, para cada viaje, pueden equivaler a varias toneladas por trayecto de ida y vuelta. A su vez, los traslados terrestres en vehículos 4×4 hacia zonas remotas en los destinos rurales incrementan el consumo de combustibles fósiles. A su vez, dentro de los servicios hoteleros, campamentos y alojamientos, el uso de electricidad para iluminación, cocina y climatización contribuye de manera significativa al consumo energético, especialmente en hospedajes sin infraestructura de energías renovables.

También destaca que, en las actividades de aventura, si bien están son realizadas de manera responsable, si no se toman medidas pueden generar basuras y perturbación de la fauna local. De manera indirecta, la propia fabricación de los equipos de los visitantes (botas, cascos, chalecos, dispositivos de comunicación, baterías portátiles) produce residuos electrónicos y materiales técnicos (por ejemplo, cuerdas y mosquetones que alcanzan el fin de su vida útil) que requieren una gestión de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) especializada. Sin un programa formal de recolección y reciclaje, estos desechos pueden terminar contaminando arroyos y suelos, afectando los acuíferos de Bucaramanga y de la cuenca del río Suárez.

Para realizar un análisis del impacto ambiental derivado de las acciones realizadas en la operación de la empresa se utiliza la matriz de Leopold, una herramienta ampliamente utilizada en

estudios de impacto ambiental. Esta se construyó considerando dos etapas del proyecto, el diseño e implementación (donde se definen rutas, se configura la logística y se desarrolla la estrategia de marketing), y operación (cuando se ejecutan las actividades turísticas, el transporte, el alojamiento y la gestión de residuos). En total, se analizaron nueve acciones clave frente a seis factores ambientales relevantes, como el aire, el agua, la vegetación, la fauna, los suelos y los residuos.

Figura 18. Matriz de Leopold

Matriz de Leopold

<i>Santander Adventure Co.</i>		Diseño e implementación			Operación								
Acciones Factores	Selección de rutas	Diseño logístico (transporte y alojamiento)	Publicidad y Marketing Sostenible	Transporte de visitantes	Actividades de aventura	Uso de alojamiento y campamentos con Operadores Responsables Ambientalmente	Alianzas con instituciones	Uso de tecnología (RAEE)	Gestión de RAEE	# de impactos positivos	# de impactos negativos	Agregado del impacto	Impacto del proyecto
Aire	0 0	-3 2	2 3	-4 4	-2 4	-2 3	3 3	-1 2	3 4	3	5	-11	-20
Agua	0 0	-1 2	2 3	-1 2	-2 3	-2 4	3 3	-2 3	3 4	3	5	3	
Vegetación	-4 2	0 0	2 3	0 0	-4 4	-2 3	3 3	0 0	1 5	3	3	-10	
Fauna	-3 3	0 0	2 3	-2 3	-2 4	-2 2	2 3	-1 2	2 5	3	5	-7	
Suelos	-2 3	0 0	2 3	0 0	-4 3	-3 2	2 3	0 0	1 3	3	3	-9	
Residuos	0 0	5 1	4 3	-1 2	-2 3	-2 3	2 3	-5 3	4 5	4	4	14	
# de impactos positivos	0	1	6	0	0	0	6	0	6				
# de impactos negativos	3	2	0	4	6	6	0	4	0				
Agregado de impacto	-23	-3	42	-26	-56	-36	45	-25	62				
Impacto del proyecto	-20												

Los resultados de la evaluación muestran un enfoque equilibrado entre el reconocimiento de impactos negativos inherentes al turismo de aventura y la incorporación de acciones a favor del medio ambiente. En total, se identificaron 33 impactos negativos y 26 impactos positivos. Entre los impactos negativos más significativos se encuentran los generados por las actividades de

aventura (-56), el transporte de visitantes (-26) y el uso de alojamiento (-36), especialmente sobre los factores de vegetación, fauna y suelos. No obstante, también se destacan acciones con alto valor positivo agregado, como la gestión de residuos tecnológicos (RAEE) con +62, las alianzas con instituciones (+45) y las campañas de marketing sostenible (+42), que aportan a la sensibilización ambiental, la compensación de impactos y el fortalecimiento de una cultura turística responsable.

Al final, el impacto ambiental neto del proyecto fue de -20, un valor moderado que refleja la presencia de impactos negativos propios de la operación turística, pero ampliamente mitigados por las medidas ambientales desde la etapa de diseño. Esto demuestra el compromiso de la empresa con un modelo de turismo sostenible, consciente y articulado con actores locales e institucionales, integrando estrategias ambientales desde su planificación hasta su ejecución.

Para mitigar estos impactos, *Santander Adventure Co.* implementa un paquete completo de medidas, que se resumen a continuación:

- Compensación de carbono: Antes de cada temporada alta, la empresa calcula las toneladas de CO₂ emitidas por los vuelos y traslados terrestres, y adquiere créditos de carbono verificados para proyectos de reforestación en la cuenca del Chicamocha y del río Suárez.
- Transporte de bajo impacto: Se privilegia el uso de vehículos híbridos o de bajo consumo para trayectos intermunicipales y se fomenta el traslado en minibuses compartidos para grupos, reduciendo el número total de vehículos en ruta.
- Gestión de residuos y RAEE: Se establecen puntos de acopio para desechos electrónicos en cada punto de encuentro (San Gil, Barichara, Lebrija), en alianza con organizaciones locales de economía circular que certifican el reciclaje de baterías, dispositivos GPS y equipamiento mayor.

- Eficiencia energética en hospedajes: Se privilegian alianzas con alojamientos que ya cuenten con políticas de reducción de emisión de CO2 o sistemas artesanales o de bajo consumo.

10.2. Impacto Social

El impacto social de *Santander Adventure Co.* es tan intenso como su dimensión ambiental, pues cada itinerario se convierte en un canal de desarrollo y tejido social para algunas comunidades de Santander. Al elegir prestadores de servicios locales (hoteleros, familiares, guías, transportadores y proveedores de servicios turísticos en general), la empresa inyecta directamente recursos en economías rurales que dependen en gran medida de la agricultura y el pequeño comercio. Esto se traduce en un aumento sostenido de ingresos para todas las microempresas rurales y cooperativas turísticas involucradas, con un efecto multiplicador en la contratación de mano de obra y la compra local de alimentos y servicios.

La interacción constante con guías y familias anfitrionas de los lugares de visita genera un intercambio cultural profundo: los visitantes aprenden tradiciones centenarias (labranzas ceremoniales, festivales en pueblos, elaboración de bocadillo veleño, entre otros), mientras los residentes redescubren el valor de su patrimonio cuando lo comparten y reciben reconocimiento. Este proceso puede fortalecer el orgullo comunitario y fomenta la preservación de oficios ancestrales y la propia reivindicación del territorio.

Por esta línea, a nivel de gobernanza y empoderamiento, *Santander Adventure Co.* promueve un modelo participativo pues en la misma relación con proveedores se integran líderes comunales, autoridades locales y representantes de la empresa, que definen conjuntamente las rutas, las cuotas de visitantes y las normas de convivencia en la prestación de los servicios. Esta co-gestión garantiza que los beneficios del turismo sean distribuidos de manera equitativa, se

eviten la sobreexplotación de recursos y se respeten las dinámicas sociales y culturales de cada población.

Finalmente, el uso de tecnología actúa de catalizador social y gestor de la competitividad de la oferta local: el CRM no solo gestiona reservas, sino que recopila datos de satisfacción y rendimiento de cada prestador local, lo que permite orientar programas de mejora continua y visibilizarían de la mano del contenido audiovisual generado por la empresa

De tal forma, en términos generales el modelo de *Santander Adventure Co.* Además de dejar réditos económicos positivos tejido social, genera empleo formal, impulsa la equidad de género y revitaliza la cultura santandereana de las zonas visitadas, asegurando que cada viaje deje tras de sí una comunidad más fuerte, más próspera y más orgullosa de su tierra.

11. Análisis financiero

El análisis financiero proporciona información sobre los recursos de inversión necesarios, los costos involucrados y la rentabilidad esperada del proyecto. De esta forma permite analizar la viabilidad del proyecto en los escenarios planteados.

El análisis financiero completo para el escenario probable se encuentra en el Apéndice E, allí se puede observar el desglose de cada variable costada en el proyecto.

Como tópicos clave, vale mencionar que horizonte de evaluación se planta un tiempo de 5 años y no se tiene en cuenta el valor de salvamento al término de este periodo. A su vez, todas las cifras están expresadas en dólares estadounidenses (USD).

A continuación, se presentan los consolidados de cada componente clave del análisis.

11.1. Inversiones

La empresa tiene inversiones fijas y diferidas para su puesta en marcha.

11.1.1. Inversiones Fijas

A continuación, se presentan las inversiones fijas de la empresa.

Tabla 13.

Inversiones fijas

Concepto	Valor
Terreno	\$ -
Construcciones	\$ 2.000
Muebles y enseres	\$ 12.200
Equipos de oficina	\$ 14.500
Total	\$ 28.700

Las inversiones de mobiliario y equipo de oficina cobran protagonismo, esto entendiendo la necesidad de una estructura administrativa numerosa y fuerte para la empresa, que gira gran parte de su fuerza de ventas al área digital. La inversión fija estimada es de \$ 28.700.

11.1.2. Inversiones Diferidas

Las inversiones diferidas de la empresa se distribuyen así:

Tabla 14.

Inversiones diferidas

Concepto	Valor año	Valor Total
Costos asociados a registro de marca y documentación (USA y Colombia)	-	\$ 600
CRM (HubSpot Sales Hub Starter)	\$ 600	\$ 7.200
Motor de reservas (Rezdy)	\$ 100	\$ 1.200
ERP ligero (QuickBooks Online)	\$ 500	\$ 6.000
Microsoft 365 (Business Basic)	\$ 150	\$ 1.800
App de campo (AppSheet)	\$ 120	\$ 1.440
Publicidad de lanzamiento		\$ 15.000
	Total	\$ 33.240
Valor Amortización Anual (Por cinco años)		\$ 6.648

Las inversiones diferidas ascienden a \$6.648. Destacando el valor de la publicidad de lanzamiento de \$15.000, esto entendible porcentualmente de acuerdo al nivel de ventas deseado y a los montos totales de financiación.

Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa el monto requerido para la puesta en marcha y de la empresa y garantizar su operación.

Tabla 15.

Capital de trabajo

Capital de Trabajo	Valor Necesario
Costos del producto (Prestación del servicio)	\$ 11.609
Gastos de Administración y Ventas	\$ 11.219
Gastos Financieros	\$ 7.317
(Depreciaciones y amortizaciones)	\$ 302
Total	\$ 29.842

El valor de capital de trabajo asciende a \$ 29.842

11.1.3. Inversión Total

A partir de las inversiones anteriormente descritas, la inversión total es de \$91.782.

Tabla 16.

Inversión total

Inversión inicial	Valor
Inversión Fija	\$ 28.700
Inversión Diferida	\$ 33.240
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 29.842
Total	\$ 91.782

11.2. Financiación

Como monto de financiación, se requieren \$91.782.

Como estrategia, se plantea hacer un aporte del 60%, representado por \$55.069, por parte de los socios de la empresa a constituir, y adquirir un préstamo bancario o un aporte de un fondo de emprendimiento o impulsadora por el 40% restante, de \$ 36.713.

De acuerdo a las cifras actuales de financiación (junio de 2025), a continuación, se detalla la amortización del crédito planteado.

Tabla 17.

Amortización del crédito bancario

Año	Pagos	Intereses	Abono a capital	Saldo
1	\$ 10.588,68	\$ 5.314,27	\$ 5.274,42	\$ 31.438,52
2	\$ 10.588,68	\$ 4.438,19	\$ 6.150,50	\$ 25.288,02
3	\$ 10.588,68	\$ 3.416,59	\$ 7.172,10	\$ 18.115,92
4	\$ 10.588,68	\$ 2.225,30	\$ 8.363,38	\$ 9.752,54
5	\$ 10.588,68	\$ 836,15	\$ 9.752,54	\$ 0,00
Total	\$ 52.943,42	\$ 16.230,49	\$ 36.712,93	

11.3. Egresos

Los egresos se distribuyen así:

11.3.1. Costos de Prestación de Servicio

De acuerdo a la estructura operativa planteada los costos de prestación de servicio se dividen en la mano de obra directa (MOD) requerida, los costos de operación turística, los Costos indirectos de prestación de servicios fijos y los Costos indirectos de prestación de servicios variables. Se describen a continuación.

11.3.1.1. Mano de Obra Directa (MOD). De MOD, la empresa cuenta con 3 colaboradores de planta en Santander, encargados de coordinar toda la actividad turística con los agentes turísticos asociados y manejar la disponibilidad y asignación de los guías encargados. Debido a que los guías no están vinculados por contrato laboral sino por OPS en la empresa, y para facilitar el costeo por días laborados de cada uno, se considera sea un monto “tercerizado” y hace parte de los costos de operación turística.

La escala salarial en pesos colombianos es altamente competitiva pues empieza desde los 4 millones hasta los 6 millones de forma mensual (más todas las prestaciones sociales establecidas,

que rondan un 60% adicional), esto buscando y reconociendo la responsabilidad e importancia de su labor.

A continuación, se presenta a continuación:

Tabla 18.

Mano de obra directa

Ítem	Cantidad	Salario básico	Subsidio de transporte	Factor prestacional	Asignación mensual		Total anual
					Unitario	Total	
Director de Operaciones	1	\$ 1.500,00	\$ 0,00	\$ 911,54	\$ 2.411,54	\$ 2.411,54	\$ 28.938,42
Coordinadores Regionales	2	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ 607,69	\$ 1.607,69	\$ 3.215,38	\$ 38.584,56
TOTAL	3			\$ 1.519,23	\$ 4.019,23	\$ 5.626,92	\$ 67.522,98

Bajo esta estructura, el valor anual de los salarios de MOD es de \$ 67.522 mensual.

11.3.1.2. Costo Operación Turística. La operación del servicio turístico ofrecido por la agencia implica una serie de costos directos asociados a la prestación del servicio, los cuales constituyen el núcleo del costo operativo. Estos incluyen componentes esenciales como vuelos nacionales e internacionales, servicios hoteleros, transporte terrestre, Renting de vehículos, alimentación, guías turísticos bilingües y tarifas de operadores locales, entre otros.

La tabla que se presenta a continuación recoge una estimación mensual y anual de estos costos, partiendo de la proyección de demanda previamente establecida, tanto para servicios con guías bilingües 24 horas como parciales, según el análisis de capacidad operativa realizado en el estudio técnico.

Si bien en cada ítem fue definido se busque llegar a valores bajos con un enfoque de relaciones "ganar-ganar" con los proveedores, se han proyectado valores razonables para servicios de categoría alta o premium. En el caso de los vuelos internacionales, por ejemplo, se han estimado precios por encima del promedio de mercado con el fin de incluir márgenes ante eventualidades o

reservas de último minuto. Lo mismo ocurre con las tarifas hoteleras y de alimentación, que han sido calculadas con criterios conservadores para garantizar que, incluso en escenarios de alta exigencia o fluctuaciones en la demanda, la empresa pueda seguir prestando un servicio adecuado sin comprometer su calidad.

Esto implica que, si la operación se desarrolla de manera eficiente y con planificación anticipada, los costos reales podrían ser notablemente inferiores. Sin embargo, para efectos del presente plan de negocio, se ha optado por un enfoque financiero prudente que fortalezca la viabilidad y sostenibilidad del proyecto ante eventualidades.

Tabla 19.*Costo Operación Turística*

Ítem	Unidad	Cantidad mes	Consumo por unidad	Valor unidad (promedio)	Costo por unidad	Costo anual	Costo mensual
Bolsas regalo, souvenir	Bolsa	83,30	1,0	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2.499,00	\$ 208,25
Vuelos internacionales	Vuelo	83,30	2,0	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 399.840,00	\$ 33.320,00
Vuelos y/o transportes nacionales (Completo)	Vuelo	83,30	2,0	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 199.920,00	\$ 16.660,00
Vuelos y/o transportes nacionales (Parciales)	Viaje	83,30	2,0	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 99.960,00	\$ 8.330,00
Renting Vehículo	Día	11,21	7,2	\$ 40,00	\$ 288,00	\$ 38.753,72	\$ 3.229,48
Servicios Hoteleros	Día	83,30	7,2	\$ 50,00	\$ 360,00	\$ 359.856,00	\$ 29.988,00
Servicios complementarios de alimentación	Día	83,30	7,2	\$ 20,00	\$ 144,00	\$ 143.942,40	\$ 11.995,20
Guía Bilingüe 24h	Día trabajo (24h)	73,82	1,000	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 44.292,00	\$ 3.691,00
Guía Bilingüe parcial	Día trabajo (8h)	53,77	1,000	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 22.583,40	\$ 1.881,95
Viáticos Guías	Día	127,59	1,000	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 38.277,00	\$ 3.189,75
Operador Turístico	Atracción por persona	83,30	1,000	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 149.940,00	\$ 12.495,00
TOTAL					\$ 1.754,50	\$ 1.311.646	\$ 124.988,63

Como se observa, el costo mensual para un mes a la estimación de demanda planteada es de \$ 124.988,63

11.3.1.3. Costos Indirectos de Prestación del Servicio. A continuación, se detallan los costos variables asociados a la operación de la plataforma educativa durante el primer año, incluyendo gastos de mantenimiento tecnológico, licencias de software, soporte técnico y otros insumos necesarios para garantizar el funcionamiento óptimo del servicio.

Estos costos, aunque no están directamente vinculados a la producción específica de contenidos, son esenciales para sostener la infraestructura digital que permite la prestación del servicio educativo.

La empresa debe incurrir en una serie de costos indirectos de prestación del servicio, fundamentales para asegurar la continuidad, solidez operativa y sostenibilidad del modelo de negocio. Estos valores, si bien no están directamente ligados a una actividad puntual dentro de un viaje o experiencia turística, resultan esenciales para mantener la infraestructura empresarial, tecnológica y operativa que permite su ejecución.

Entre estos ítems, uno de los más representativos es el branding y dotación para guías turísticos y personal de la empresa, una inversión significativa pero estratégica; y los programas de capacitación, que incluyen clases avanzadas en el idioma inglés y fortalecimiento de competencias como guías de aventura, todo esto para tener guías altamente capacitados.

Adicionalmente, se incluyen partidas como seguros, depreciaciones contables y servicios generales.

A continuación, se presenta el resumen de los costos indirectos de prestación de servicio:

Tabla 20.*Costos indirectos de prestación del servicio*

Ítem	Valor mensual	Valor anual
Seguros (10%)	\$ 237,50	\$ 2.850,00
Depreciación Construcciones	\$ 7,50	\$ 90,00
Depreciación Maquinaria y Equipos	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciación Muebles y enseres	\$ 203,33	\$ 2.440,00
Depreciación Equipos de oficina	\$ 241,67	\$ 2.900,00
Depreciación Herramientas	\$ 0,00	\$ 0,00
Servicios	\$ 50,00	\$ 600,00
Arrendamiento	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Branding (dotación)	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Programas de Capacitación	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Total	\$ 3.340,00	\$ 40.080,00

El valor total de los costos indirectos de prestación del servicio es de \$ 3.340 mensuales.

11.3.2. Gastos de Administración y Ventas

Los gastos de administración y ventas incluyen los salarios del equipo en Denver, Colorado, junto con gastos asociados de actividades derivadas o requeridas para su actividad diaria. A continuación, se discriminan cada uno de los costos en mención.

11.3.2.1. Gastos del Personal de Administración. El personal administrativo de la empresa está descrito como se presenta en el capítulo 9. Este incluye El director General y todos los colaboradores del área financiera y de soporte tecnológico de la empresa. A continuación, se describen los gastos asociados.

Tabla 21.*Gastos del personal de administración*

Ítem	Cantidad	Salario básico	Factor prestacional	Asignación mensual		Total anual
				Unitario	Total	
Director General	1	\$ 2.000,00	\$ 1.215,38	\$ 3.215,38	\$ 3.215,38	\$ 38.584,56
Director Financiero	1	\$ 1.250,00	\$ 759,61	\$ 2.009,61	\$ 2.009,61	\$ 24.115,35
Analistas Contables	2	\$ 750,00	\$ 455,77	\$ 1.205,77	\$ 2.411,54	\$ 28.938,42
Tesorero	1	\$ 750,00	\$ 455,77	\$ 1.205,77	\$ 1.205,77	\$ 14.469,21
IT Manager	1	\$ 1.500,00	\$ 911,54	\$ 2.411,54	\$ 2.411,54	\$ 28.938,42
Desarrolladores Web/Móvil	2	\$ 1.000,00	\$ 607,69	\$ 1.607,69	\$ 3.215,38	\$ 38.584,56
Total	1	\$ 2.000,00	\$ 1.215,38	\$ 3.215,38	\$ 3.215,38	\$ 173.630,52

El total de gastos de personal administrativo es de \$173.630,52 mensuales.

11.3.2.2. Gastos del Personal de Ventas. El área de ventas incluye el director de marketing y ventas, el Travel Architect y sus auxiliares, los ejecutivos de ventas y el Community manager encargado de la identidad visual y creación de contenido de la empresa.

A continuación, se describen los gastos asociados.

Tabla 22.*Gastos del personal de ventas*

Ítem	Cantidad	Salario básico	Factor prestacional	Asignación mensual		Total anual
				Unitario	Total	
Director de Marketing y Ventas	1	\$ 1.500	\$ 912	\$ 2.412	\$ 2.412	\$ 28.938
Travel Architect Senior	1	\$ 1.250	\$ 760	\$ 2.010	\$ 2.010	\$ 24.115
Auxiliares de Travel Architect	5	\$ 750	\$ 456	\$ 1.206	\$ 6.029	\$ 72.346
Ejecutivos de Ventas Corporativas	3	\$ 1.000	\$ 608	\$ 1.608	\$ 4.823	\$ 57.877
Community Manager	1	\$ 750	\$ 456	\$ 1.206	\$ 1.206	\$ 14.469
Total	11	\$ 1.500	\$ 912	\$ 2.412	\$ 2.412	\$ 197.746

El total de gastos de personal administrativo es de \$197.746 mensuales.

11.3.2.3. Gastos de Administración y Ventas. De manera conjunta, el valor mensual de los gastos de administración se detalla a continuación:

Tabla 23.

Gastos de administración y ventas

Ítem	Valor mensual	Valor anual
Gasto de Personal Administrativo	\$ 14.469	\$ 173.631
Gasto de personal de ventas	\$ 16.479	\$ 197.746
Gastos de Administración	\$ 3.947	\$ 47.368
Gastos de Ventas	\$ 2.500	\$ 30.000
Total	\$ 37.395	\$ 448.744

El total de gastos de administración y ventas es de 448.744. Tanto los gastos administrativos como los gastos de ventas se describen de manera completa en el Apéndice G.

11.4. Ingresos

El sistema de ingresos de la empresa se fundamenta en las ventas de los planes turísticos ofrecidos, cuyo valor ha sido proyectado a partir de una combinación entre el análisis de demanda y la estructura modular de los paquetes diseñados. El precio promedio de venta se ha estimado considerando la distribución porcentual entre los distintos tipos de planes (personalizados modulares y grupales), así como la variabilidad de características en las tarifas (número de personas en el viaje, renting de vehículo o no, Guía 24h o parcial, perfil turístico de cada módulo y número de módulos). Adicionalmente, se contemplan promociones estacionales, descuentos para grupos y tarifas preferenciales, lo cual incide directamente en el ingreso promedio por cliente. Por lo tanto, el valor final de venta no se determina por una tarifa única, sino por un promedio ponderado de los diversos planes ofrecidos, en coherencia con la estrategia comercial definida y las condiciones reales del mercado objetivo.

En lo que respecta al volumen de ventas, la cantidad de servicios proyectados se sustenta en los resultados del estudio de mercado tal como se describió en el análisis técnico. La tabla de la proyección para los 5 años de evaluación se presenta a continuación:

Tabla 24.

Proyección de suscripciones durante 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje		43,06 %	5 %	5 %	5 %
Ventas (viajes)	699	1.000	1.050	1.103	1.158

11.5. Estado de Pérdidas y Ganancias

A continuación, se muestra el estado de pérdidas y ganancias correspondiente a los cinco primeros años de actividad de la empresa.

Tabla 25.

Estado de pérdidas y ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales por ventas	\$ 1.733.520,00	\$ 2.480.000,00	\$ 2.604.000,00	\$ 2.734.200,00	\$ 2.870.910,00
Total de ingresos	\$ 1.733.520,00	\$ 2.480.000,00	\$ 2.604.000,00	\$ 2.734.200,00	\$ 2.870.910,00
Mano de obra directa MOD	\$ 67.522,98	\$ 67.522,98	\$ 67.522,98	\$ 67.522,98	\$ 67.522,98
Costos directos de operación turística	\$ 1.226.395,50	\$ 1.807.135,00	\$ 1.897.491,75	\$ 1.992.366,34	\$ 2.091.984,65
Costos indirectos de P. S Fijos	\$ 38.430,00	\$ 39.582,90	\$ 40.770,39	\$ 41.993,50	\$ 43.253,30
Costos indirectos de P. S Variables	\$ 600,00	\$ 858,37	\$ 901,29	\$ 946,35	\$ 993,67
Costos de prestación de servicio	\$ 1.332.948,48	\$ 1.915.099,25	\$ 2.006.686,40	\$ 2.102.829,17	\$ 2.203.754,61
Utilidad bruta	\$ 400.571,52	\$ 564.900,75	\$ 597.313,60	\$ 631.370,83	\$ 667.155,39
Gastos de personal	\$ 173.630,52	\$ 178.839,44	\$ 184.204,62	\$ 189.730,76	\$ 195.422,68
Gastos de administración	\$ 47.368,00	\$ 48.789,04	\$ 50.252,71	\$ 51.760,29	\$ 53.313,10
Gastos de personal de ventas	\$ 197.745,87	\$ 203.678,25	\$ 209.788,59	\$ 216.082,25	\$ 222.564,72
Gastos de administración y ventas	\$ 418.744,39	\$ 431.306,72	\$ 444.245,92	\$ 457.573,30	\$ 471.300,50
Utilidad operativa	-\$ 18.172,87	\$ 133.594,03	\$ 153.067,67	\$ 173.797,53	\$ 195.854,89
Gastos financieros	\$ 5.314,27	\$ 4.438,19	\$ 3.416,59	\$ 2.225,30	\$ 836,15
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 6.934,08	\$ 9.920,00	\$ 10.416,00	\$ 10.936,80	\$ 11.483,64
Utilidad antes de impuestos	-\$ 30.421,22	\$ 119.235,84	\$ 139.235,08	\$ 160.635,43	\$ 183.535,11
Provisión para impuestos	\$ 0,00	\$ 41.732,54	\$ 48.732,28	\$ 56.222,40	\$ 64.237,29
Utilidad neta	-\$ 30.421,22	\$ 77.503,30	\$ 90.502,80	\$ 104.413,03	\$ 119.297,82
Reservas	\$ 0,00	\$ 11.625,49	\$ 13.575,42	\$ 15.661,95	\$ 17.894,67
Utilidad de ejercicio	-\$ 30.421,22	\$ 65.877,80	\$ 76.927,38	\$ 88.751,07	\$ 101.403,15

11.5.1. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

A continuación, se presenta el estado de flujo proyectado de la empresa.

Tabla 26.*Estado de flujo de efectivo proyectado*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		\$ 1.733.520	\$ 2.480.000	\$ 2.604.000	\$ 2.734.200	\$ 2.870.910
Total de ingresos operacionales		\$ 1.733.520	\$ 2.480.000	\$ 2.604.000	\$ 2.734.200	\$ 2.870.910
Pagos de costos						
Costos directos de operación turística		\$ 1.226.396	\$ 1.807.135	\$ 1.897.492	\$ 1.992.366	\$ 2.091.985
Pago de mano de obra directa		\$ 67.523	\$ 67.523	\$ 67.523	\$ 67.523	\$ 67.523
Pago costos indirectos fijos		\$ 38.430	\$ 39.583	\$ 40.770	\$ 41.993	\$ 43.253
Depreciaciones		-\$ 5.430	-\$ 5.430	-\$ 5.430	-\$ 5.430	-\$ 5.430
Pago costos indirectos variables		\$ 600	\$ 858	\$ 901	\$ 946	\$ 994
Total pagos de costos operacionales		\$ 1.327.518	\$ 1.909.669	\$ 2.001.256	\$ 2.097.399	\$ 2.198.325
Flujo de caja operacional bruto		\$ 406.002	\$ 570.331	\$ 602.744	\$ 636.801	\$ 672.585
Pago de gastos de administración		\$ 220.999	\$ 227.628	\$ 234.457	\$ 241.491	\$ 248.736
Amortizaciones		-\$ 6.648	-\$ 6.648	-\$ 6.648	-\$ 6.648	-\$ 6.648
Depreciaciones		-\$ 10	-\$ 10	-\$ 10	-\$ 10	-\$ 10
Pago de gastos de ventas		\$ 197.746	\$ 203.678	\$ 209.789	\$ 216.082	\$ 222.565
Pago de impuestos			\$ 0	\$ 41.733	\$ 48.732	\$ 56.222
Total pago de gastos operacionales		\$ 412.086	\$ 424.649	\$ 479.320	\$ 499.648	\$ 520.865
Flujo de caja operacional neto		-\$ 6.085	\$ 145.682	\$ 123.423	\$ 137.153	\$ 151.720
Inversiones						
Inversión fija	\$ 28.700					
Inversión diferida	\$ 33.240					
Inversión en capital de trabajo	\$ 29.842					
Total de inversiones	\$ 91.782	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja libre	-\$ 91.782	-\$ 6.085	\$ 145.682	\$ 123.423	\$ 137.153	\$ 151.720

Financiación						
Aportes de los socios	\$ 55.069					
Crédito financiero	\$ 36.713					
Otras fuentes (Valor en libros de activos)						
Total ingresos de financiación	\$ 91.782	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos de financiación						
Abonos a capital		\$ 5.274	\$ 6.150	\$ 7.172	\$ 8.363	\$ 9.753
Pago de intereses		\$ 5.314	\$ 4.438	\$ 3.417	\$ 2.225	\$ 836
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 6.934	\$ 9.920	\$ 10.416	\$ 10.937	\$ 11.484
Pago de utilidades						
Total egresos de financiación	\$ 0	\$ 17.523	\$ 20.509	\$ 21.005	\$ 21.525	\$ 22.072
Flujo de caja de financiación	\$ 91.782	-\$ 17.523	-\$ 20.509	-\$ 21.005	-\$ 21.525	-\$ 22.072
Flujo neto de caja	\$ 0	-\$ 23.608	\$ 125.173	\$ 102.418	\$ 115.628	\$ 129.648
Flujo de caja del período	-\$ 91.782	-\$ 23.608	\$ 125.173	\$ 102.418	\$ 115.628	\$ 129.648
Saldo anterior de caja y bancos		\$ 29.842	\$ 6.235	\$ 131.408	\$ 233.826	\$ 349.454
Saldo final de caja y bancos	-\$ 91.782	\$ 6.235	\$ 131.408	\$ 233.826	\$ 349.454	\$ 479.102

11.5.2. Estado de Situación Financiera Proyectado

De igual forma, a continuación, se presenta el Estado de Situación Financiera proyectado:

Tabla 27.*Estado de situación financiera proyectado*

	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
Caja y bancos	\$ 29.842	\$ 6.235	\$ 131.408	\$ 233.826	\$ 349.454	\$ 479.102
Total activo corriente	\$ 29.842	\$ 6.235	\$ 131.408	\$ 233.826	\$ 349.454	\$ 479.102
Construcciones	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Muebles y enseres	\$ 12.200	\$ 12.200	\$ 12.200	\$ 12.200	\$ 12.200	\$ 12.200
Equipos de oficina	\$ 14.500	\$ 14.500	\$ 14.500	\$ 14.500	\$ 14.500	\$ 14.500
Depreciación acumulada	\$ 0	-\$ 5.440	-\$ 10.880	-\$ 16.320	-\$ 21.760	-\$ 27.200
Total activo fijo neto	\$ 28.700	\$ 23.260	\$ 17.820	\$ 12.380	\$ 6.940	\$ 1.500
Inversión diferida	\$ 33.240	\$ 33.240	\$ 33.240	\$ 33.240	\$ 33.240	\$ 33.240
Amortización diferida		-\$ 6.648	-\$ 13.296	-\$ 19.944	-\$ 26.592	-\$ 33.240
Activo diferido neto	\$ 33.240	\$ 26.592	\$ 19.944	\$ 13.296	\$ 6.648	\$ 0
Activo total	\$ 91.782	\$ 56.087	\$ 169.172	\$ 259.502	\$ 363.042	\$ 480.602
Obligaciones financieras	\$ 5.274	\$ 6.150	\$ 7.172	\$ 8.363	\$ 9.753	\$ 0
Impuestos por pagar		\$ 0	\$ 41.733	\$ 48.732	\$ 56.222	\$ 64.237
Total pasivo corriente	\$ 5.274	\$ 6.150	\$ 48.905	\$ 57.096	\$ 65.975	\$ 64.237
Obligaciones de largo plazo	\$ 31.439	\$ 25.288	\$ 18.116	\$ 9.753	\$ 0	\$ 0
Pasivo total	\$ 36.713	\$ 31.439	\$ 67.021	\$ 66.848	\$ 65.975	\$ 64.237
Aportes sociales	\$ 55.069	\$ 55.069	\$ 55.069	\$ 55.069	\$ 55.069	\$ 55.069
Utilidades ejercicios anteriores			-\$ 30.421	\$ 35.457	\$ 112.384	\$ 201.135
Utilidades del presente ejercicio		-\$ 30.421	\$ 65.878	\$ 76.927	\$ 88.751	\$ 101.403
Reservas (20% de las utilidades del ejercicio)		\$ 0	\$ 11.625	\$ 25.201	\$ 40.863	\$ 58.758
Patrimonio total	\$ 55.069	\$ 24.648	\$ 102.151	\$ 192.654	\$ 297.067	\$ 416.365
Total pasivo + patrimonio	\$ 91.782	\$ 56.087	\$ 169.172	\$ 259.502	\$ 363.042	\$ 480.602
Verificación de saldos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

11.6. Análisis de Evaluación Financiera

Para realizar la evaluación del modelo de negocio, se evalúan indicadores de bondad financiera, como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de

Retorno de la Inversión (PRI). Inicialmente, se evalúa el escenario probable y posteriormente se analiza el comportamiento en los escenarios optimista y pesimista. Los análisis financieros completos del escenario pesimista y optimista se encuentran en Apéndice F y G respectivamente.

A continuación, se presenta el resultado del VPN.

Tabla 28.

Valor presente neto (VPN)

Cálculo VPN		
Año 0	\$	-91.782
Año 1	\$	-6.085
Año 2	\$	145.682
Año 3	\$	123.423
Año 4	\$	137.153
Año 5	\$	151.720
TASA		47,43%
VPN	\$	60.434

El Valor Presente Neto (VPN) arrojó un valor de \$60.434. Dado que su valor es positivo indica que desde la perspectiva y bajo los supuestos planteados en el escenario realista el modelo de negocio es viable.

Tabla 29.

Tasa interna de retorno

Cálculo TIR		
Año 0	\$	-91.782
Año 1	\$	-6.085
Año 2	\$	145.682
Año 3	\$	123.423
Año 4	\$	137.153
Año 5	\$	151.720
TIR		74,48%

En cuanto a la TIR, es de 74,48%. Dado que es superior a la tasa de oportunidad, del 36,51%, muestra que entrega rentabilidad a la empresa y es altamente atractivo para invertir.

Finalmente, en cuanto a el periodo de recuperación de la inversión (PRI) para el escenario probable (bajo las condiciones mencionadas y planteadas para la estimación de demanda estimada) es de, 8 meses y 5 días.

11.7. Análisis de Escenarios

Analizar los tres escenarios planteados (penetración del 2,75%, 5% y 0,5% para los escenarios realista, optimista y pesimista respectivamente) permite tener un escenario de planeación integral para la toma de decisiones estratégicas.

A continuación, se detallan los principales indicadores financieros calculados:

11.7.1. Escenario realista

Bajo los parámetros establecidos para el escenario realista, se presentan resultados anteriormente mencionados para cada uno de los indicadores evaluados:

Tabla 30.

Indicadores para el escenario más probable

VPN	\$ 60.434
TIR	74,48%
PRI	1 año, 8 meses

11.7.2. Escenario Optimista

En un escenario optimista en el que la penetración del mercado supera en un 5%, los indicadores entregan los siguientes resultados:

Tabla 31.

Indicadores para el escenario optimista

VPN	\$ 498.685
TIR	204,26%
PRI	0 años 9 meses

Para este escenario, dado que llegando al 5% de la penetración del mercado objetivo se duplica la estimación de demanda del escenario realista, por tanto, para atender esa capacidad operativa, administrativa y logística resultante, al menos para los cargos de tercera línea en el organigrama, será necesario que dupliquen su capacidad. A su vez, es pertinente duplicar los montos asociados a la capacitación, dotación y capacidad máxima de la base de datos de guías vinculados a la empresa.

Derivado de las ventas y para estas condiciones los indicadores son excepcionales, con VPN aún más elevados de \$498.685 y una TIR de 204,26%. De tal forma, el PRI sería de solo 9 meses desde la puesta en marcha del negocio.

Estos valores tan elevados son entendibles debido a que este 5% representa un mercado muy amplio y cualificado, que el modelo de negocios planteado aprovecha desde su oferta variada y con tickets diferenciados (a partir de la personalización por módulos), que fácilmente puede ser adoptada y bien percibida por este público). Ahora bien, vale mencionar que pensar en este escenario tampoco es algo irreal, pues, sólo representa alrededor de 150 ventas al mes, algo que, de acuerdo a la capacidad operativa y con un equipo de ventas numeroso y cualificado como el que se plantea puede llegar a ser realidad.

1.1.1. Escenario Pesimista

En el escenario pesimista, donde la penetración del mercado es únicamente el 0, 5% del mercado potencial, los indicadores financieros entregan los siguientes resultados:

Tabla 32.

Indicadores para el escenario pesimista

VPN	\$ - 611.413
TIR	-
PRI	No se recupera la inversión

En este escenario pesimista, la empresa enfrentaría un volumen de ventas equivalente apenas al 18,2% de la estimación realista de demanda, lo que representa un nivel extremadamente bajo para sostener la estructura propuesta. A este ritmo, se estarían vendiendo aproximadamente 15 planes mensuales, cifra que no resulta suficiente para cubrir los costos operativos, aun bajo un modelo de funcionamiento mínimo.

Dado este panorama, se reduciría al máximo la planta de personal, manteniendo un solo colaborador por rol operativo o de tercera línea (analistas, auxiliares, coordinadores), así como los montos destinados a inversión inicial, formación y gastos asociados. No obstante, incluso con esta estructura mínima, el nivel de ingresos no permitiría alcanzar el punto de equilibrio, lo que haría inviable el negocio desde el punto de vista financiero.

Un volumen de ventas tan limitado obligaría a replantear el modelo operativo hacia un formato más híbrido, con costos fijos aún más bajos y mayor flexibilidad organizativa. En este contexto, cobraría especial relevancia el relacionamiento estratégico con operadores turísticos en Colorado, apostando por acuerdos asociativos, ventas comisionadas y alianzas de co-promoción que permitan dinamizar la demanda sin necesidad de una estructura robusta.

A pesar de lo anterior, es importante subrayar que este escenario representa una situación poco probable. El mercado potencial de Colorado es amplio, el portafolio ofrecido por la empresa es altamente atractivo y su enfoque ha sido validado tanto por estudios de mercado propios como por reportes sectoriales previos mencionados en el análisis del entorno del presente trabajo. La estimación realista utilizada en este plan, de hecho, ha sido formulada de manera conservadora, lo cual reduce significativamente la probabilidad de que este escenario pesimista se materialice si se ejecuta adecuadamente la puesta en marcha.

No obstante, como medida de precaución, es recomendable prever estrategias de redireccionamiento y defensa comercial, especificadas en el siguiente capítulo como estrategias de reorientación o defensivas, pero que consisten principalmente en la disminución total de personal, desarrollo de una experiencia de mayor valor a más costo y menor rigidez administrativa y operativa, tercerización de actividades (delegar aún más la actividad y funcionar 100% como intermediario disminuyendo la nómina de la empresa) o intensificación en ferias haciendo foco en modelos o experiencias B2B.

12. Direccionamiento estratégico

Para alinear todas las iniciativas de *Santander Adventure Co.* con sus metas de crecimiento y asegurar su sostenibilidad en un mercado competitivo, resulta indispensable articular un direccionamiento estratégico que abarque misión, visión, objetivos corporativos, así como un diagnóstico interno y externo mediante una matriz DOFA y un conjunto de estrategias estructuradas en cuatro ejes (defensivas, ofensivas, de reorientación y de supervivencia).

12.1. Misión

Santander Adventure Co. existe para conectar a los viajeros de aventura del estado de Colorado con experiencias inolvidables en el departamento de Santander, Colombia, ofreciendo paquetes 100 % personalizados y grupales de alto valor, caracterizados por su autenticidad cultural, compromiso con la sostenibilidad y servicio concierge 24/7.

12.2. Visión

Para el año 2030, *Santander Adventure Co.* se consolidará como la agencia líder en la promoción de turismo de aventura desde Estados Unidos hacia el departamento de Santander, distinguiéndose por su propuesta modular innovadora, su aporte al desarrollo sostenible de las comunidades locales y su excelencia en el servicio al cliente.

12.3. Objetivos Corporativos

- **Orientación al Cliente:** Priorizar las necesidades y expectativas de los viajeros en cada fase del servicio, anticipándose a sus requerimientos y garantizando una atención cálida y personalizada.
- **Innovación:** Fomentar la creatividad y la mejora continua en todos los procesos, desde el diseño modular de itinerarios hasta la implementación de tecnologías predictivas y digitales.
- **Sostenibilidad:** Comprometerse con prácticas responsables con el medio ambiente y la comunidad, incorporando compensación de huella de carbono, alianzas verdes y apoyo a proyectos locales.
- **Colaboración:** Promover el trabajo en equipo y las alianzas estratégicas, tanto internamente entre áreas como con operadores locales, agencias y grupos de interés, para generar sinergias y maximizar el valor compartido.
- **Calidad y Excelencia:** Mantener estándares rigurosos de servicio en cada componente del viaje, desde la selección de alojamientos hasta la capacitación de los guías, con el objetivo de superar las expectativas del cliente.
- **Integridad:** Actuar con transparencia, ética y responsabilidad en todas las relaciones comerciales y operativas, asegurando la confianza de clientes, colaboradores y socios.
- **Flexibilidad:** Adaptarse con agilidad a cambios en la demanda, preferencias del cliente o condiciones externas, ofreciendo soluciones modulables y opciones a medida que respondan de manera óptima.

12.4. Matriz DOFA

A continuación, se presenta la matriz DOFA de *Santander Adventure Co.*, en la que se identifican internamente las fortalezas y debilidades del modelo de negocio, y externamente las oportunidades y amenazas del entorno turístico y tecnológico.

Esta herramienta permite visualizar de manera sistemática los factores clave que influirán en la capacidad de la empresa para competir, crecer y adaptarse a las dinámicas del mercado de turismo de aventura internacional.

Tabla 33.

Matriz DOFA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Internas	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño modular único que permite personalización absoluta de itinerarios. - Alianzas estratégicas con operadores boutique y certificaciones locales de calidad. - Servicio concierge 24/7 y guías bilingües especializados. - Plataforma CRM avanzada con motor predictivo y gestión de feedback en tiempo real. - Compromiso con sostenibilidad y proyectos comunitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto coste de adquisición y retención de clientes premium (publicidad, ferias, influencers). - Dependencia de infraestructura de transporte y alojamiento en zonas rurales (vías, conectividad, temporada invernal). - Complejidad operativa de coordinar múltiples módulos y perfiles turísticos. - Necesidad de un equipo de guías y coordinadores sobredimensionado para cubrir estacionalidad. - Barreras lingüísticas y culturales iniciales para algunos prestadores locales.
Externas	<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auge global del turismo de aventura y ecoturismo post-pandemia. - Creciente demanda de experiencias culturales auténticas y sostenibles. - Tratados de libre comercio y exención de visa para estadounidenses en Colombia. - Avances en IA y VR que pueden integrarse para enriquecer experiencias. - Tendencia a “turismo de nicho” y personalización en mercados maduros como Colorado. 	<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia de grandes operadores y plataformas de reserva en línea con economías de escala (TripAdvisor, Airbnb Experiences, Kensington Tours). - Volatilidad de costos de transporte aéreo y regulaciones migratorias. - Riesgos políticos o de seguridad en Colombia que puedan afectar la percepción de destino. - Cambios climáticos extremos y deterioro de rutas o recursos naturales. - Saturación de contenido digital que dificulta la captación de leads. - Bajo nivel de bilingüismo en Santander para obtener guías calificados.

A partir del cruce de los elementos señalados en la matriz DOFA, se han diseñado un conjunto de estrategias orientadas a potenciar las fortalezas internas y capitalizar las oportunidades externas, así como a mitigar las debilidades y protegerse frente a las amenazas identificadas. Estas acciones estratégicas servirán de hoja de ruta para que Santander Adventure Co. consolide su posicionamiento, optimice sus operaciones y garantice un crecimiento sostenible en un entorno altamente competitivo.

12.4.1. Estrategias FO (maximizar Fortalezas aprovechando Oportunidades)

- Experiencias modulares sostenibles: Promover itinerarios personalizados como alternativa eco-friendly al turismo masivo, aprovechando el auge del ecoturismo y la consciencia verde de los viajeros.
- Inmersión tecnológica: Integrar herramientas como la plataforma CRM (con motor predictivo) para facilitar el proceso de venta, enriquecer cada parte del CJM y superar expectativas de los clientes con variables sensibles en el paquete turístico adquirido.
- Optimización de los perfiles estratégicos: Diseñar productos que combinen aventura y proyectos no solo del componente de aventura, sino complementarlos con tópicos comunitarios (guianza con artesanos, inmersión artesanal o cultural en los pueblos), reforzando el atractivo de la autenticidad santandereana.

12.4.2. Estrategias FA (usar Fortalezas para mitigar Amenazas)

- Programa “Safe & Premium”: Ofrecer un sello de garantía de seguridad y comodidad (concierge 24/7, seguros ampliados) que contrarreste la percepción de riesgo y diferencie frente a grandes operadores.

- Marketing segmentado de alto valor: Enfocar la publicidad digital y ferias en nichos dispuestos a pagar más por calidad, reduciendo la sensibilidad a la volatilidad de precios de vuelos y la competencia low-cost.
- Red de embajadores locales: Establecer un sólido monitoreo con los proveedores locales para apalancar propuestas de marketing dual que permitan generar contenido en tiempo real y gestionar posibles crisis de reputación.
- Optimización de costos: gracias al volumen de ventas y la experiencia operativa, se podrán prever precios competitivos en tarifas aéreas preferenciales. Esto permitirá diseñar paquetes grupales y personalizados, reduciendo el gasto en vuelos y, de este modo, incrementar la rentabilidad o bien ofrecer planes más asequibles.

12.4.3. Estrategias DO (superar Debilidades aprovechando Oportunidades)

- Automatización progresiva de la logística: Implementar un módulo de revenue-management y reservas en la app para reducir la carga operativa en Travel Architects y Coordinadores, alineándose con la creciente demanda digital.
- Capacitación bilingüe remota: Lanzar un programa de e-learning para prestadores locales (hoteleros, transportistas, guías) que mejore sus habilidades en inglés y estándares de servicio, aprovechando la mayor valoración de experiencias auténticas.
- Capacitación constante a guías: Se plantea ofrecer cursos recurrentes con terceros para mejorar las competencias de los guías en el idioma inglés.
- Planes Grupales prioritarios en temporada baja: Introducir opciones económicas con precios atractivos en meses de menor demanda, para mitigar la dependencia de la estacionalidad y diversificar la oferta.

12.4.4. Estrategias DA (minimizar Debilidades y Amenazas)

- Reserva inteligente y pricing dinámico: Aplicar descuentos por early-booking y ajustar tarifas con algoritmos según demanda real, reduciendo el impacto de la variabilidad en costos de transporte y alojamiento.
- Mapa continuo y previsión de posibles inconvenientes: Mantener comunicación constante con operadores turísticos asociados para prever posibles riesgos asociados a bloqueos, infraestructura deficiente o problemáticas en el itinerario habitual de las atracciones turísticas para poder con anticipación tomar planes alternativos.
- Fondo de contingencia operativa: Constituir una partida presupuestal destinada a cubrir imprevistos (clima extremo, cierre de vías), protegiendo la experiencia del cliente y evitando sobrecostos operativos.
- Enfocarse en planes grupales: Para disminuir la robustez operativa asociada al número de guías y la dificultad de guianza de acuerdo a visitantes individuales, se puede llegar a plantear únicamente la oferta de planes grupales y disminuir el número de guías contratados por OPS

En casos extremos de muy baja demanda (cercaos al escenario pesimista) se plantea:

- La disminución total de personal operativo, reduciendo la nómina al mínimo indispensable mediante la eliminación de cargos intermedios o de apoyo administrativo no esenciales.
- El desarrollo de una experiencia de mayor valor a más costo, enfocándose en paquetes exclusivos, personalizados o premium, que requieren menos volumen de venta para generar rentabilidad.

- Menor rigidez administrativa y operativa, permitiendo una estructura más liviana, adaptable y de bajo costo fijo.
- En escenarios de baja demanda se propone también: La tercerización de actividades clave, delegando mayor parte del servicio en operadores aliados y funcionando 100% como intermediario comercial sin personal fijo, con ingresos por comisiones o margen de intermediación.
- La intensificación de presencia en ferias, ruedas de negocios y plataformas B2B, focalizando la promoción en modelos de venta institucional (viajes empresariales, asociaciones de caminantes, agencias emisoras, universidades, etc.) que permitan cerrar ventas por volumen.

13. Conclusiones

El desarrollo del presente plan de negocios ha permitido concluir que la creación de *Santander Adventure Co*, una agencia de turismo con sede en Colorado, Estados Unidos, enfocada en promover viajes a Santander, Colombia, es estratégica y viable. Existe una tendencia creciente entre turistas estadounidenses por experiencias de viaje auténticas, culturales y de naturaleza, lo cual alinea perfectamente con la oferta de valor diferenciadora que se puede organizar aprovechando las bondades turísticas que puede proveer toda la región turística del departamento.

El análisis del macro y microentorno en el estado de Colorado revela un ecosistema favorable para la penetración de propuestas turísticas alternativas a las habituales del estado de Colorado. La búsqueda de destinos menos masificados, el creciente interés por Latinoamérica como destino exótico, y la digitalización del sector turístico permiten identificar oportunidades

claras para conectar con un público sensible a la sostenibilidad, la aventura y la personalización de experiencias.

El estudio de mercado valida una demanda potencial real, especialmente entre turistas que buscan experiencias transformadoras, únicas y organizadas con un alto estándar de servicio. A su vez, de acuerdo a los diferentes perfiles turísticos determinados en el departamento, se pueden estructurar productos turísticos coherentes en precio, duración, nivel de lujo, y grado de acompañamiento, garantizando una oferta segmentada y alineada a las expectativas del mercado objetivo.

El plan de mercadeo diseñado propone un enfoque híbrido que combina estrategias digitales con acciones presenciales como participación en ferias, eventos B2B y alianzas con grupos estratégicos de clientes. La propuesta de valor planteada se construye a partir de la identificación previa de necesidades y requerimientos del cliente, analizados a partir del uso de herramientas como el mapa de la empatía y el Customer Journey Map. (CJM).

El análisis técnico realizado permite definir los procesos clave, la tecnología necesaria y los requerimientos de cada fase del servicio. Se establece una estructura operativa flexible que permite atender tanto a turistas individuales como a grupos, y escalando los costos de los guías para mantener la flexibilidad operativa asegurando eficiencia operativa sin sacrificar personalización ni calidad. La operación binacional (EE. UU. y Colombia) fue planeada para minimizar costos y maximizar control.

La constitución de la agencia es completamente factible bajo la normatividad estadounidense, con la debida inscripción como LLC, cumplimiento tributario, y licencias necesarias. También se evaluaron aspectos de protección al consumidor, regulaciones de viajes y uso de herramientas digitales con enfoque en ciberseguridad y transparencia.

La agencia proyecta un impacto social positivo al apalancar el turismo en Santander, brindar trabajo a la población local, , promover emprendimientos turísticos comunitarios, y generar empleo formal en regiones rurales. Ambientalmente, se implementarán prácticas de mínimo impacto como alianzas con operadores sostenibles, medición de huella de carbono y campañas de educación ambiental para los turistas.

El análisis financiero presenta una proyección de crecimiento estable y permite estimar la viabilidad del negocio. Los indicadores de bondad financiera (VPN, TIR y PRI) resultantes para el escenario probable son positivos y atractivos para eventuales inversionistas.

No obstante, la sostenibilidad financiera del proyecto dependerá en gran medida de la correcta ejecución de las estrategias de mercadeo diseñadas. Será fundamental implementar dichas estrategias con constancia, enfoque y capacidad de adaptación para lograr una captación de demanda sostenida y evitar desviaciones hacia escenarios menos favorables, como el escenario pesimista planteado en el análisis.

El direccionamiento estratégico planteado establece una hoja de ruta clara para, de acuerdo a las eventualidades que presente el entorno, consolidar a *Santander Adventure Co.* como la principal referencia en turismo internacional en el departamento de Santander. Esto lo busca lograr a partir de la combinación de planeación rigurosa, segmentación adecuada y una propuesta de valor única y diferenciada.

14. Recomendaciones

De forma adicional, se presentan las siguientes recomendaciones estratégicas y operativas para una adecuada implementación, sostenibilidad y escalabilidad del modelo de negocio planteado en *Santander Adventure Co.*:

Dado el modelo comercial planteado, la empresa no debe limitarse únicamente al estado de Colorado como mercado objetivo, sino considerar desde el inicio el potencial de expansión a todo el territorio de Estados Unidos. Esta proyección permitiría ampliar significativamente el tamaño del mercado atendido, incrementando así la escalabilidad y el atractivo del negocio para futuros inversionistas. No obstante, se recomienda iniciar operaciones en el estado de Colorado o establecer allí la base principal de la empresa, dado el alto potencial identificado en este segmento geográfico, tanto en términos de perfil del cliente como de acceso a canales de promoción como ferias y eventos turísticos especializados. A partir de esta base sólida, la expansión a otros estados podrá hacerse de forma progresiva, combinando estrategias presenciales (participación en ferias, alianzas regionales) y digitales (campañas segmentadas, SEO, marketing de contenidos), en consonancia con la evolución de la capacidad operativa y logística de la empresa. Cabe aclarar que este trabajo de grado delimitó estratégicamente su análisis al estado de Colorado, debido a su naturaleza académica y a que la investigación de mercados se realizó con una muestra probabilística que abordó exclusivamente dicho estado. No obstante, los hallazgos obtenidos permiten prever un alto potencial de replicabilidad en otras zonas del país, lo que refuerza la pertinencia de una visión expansiva del modelo en etapas futuras.

Para el nivel de atención planteado, es necesario fortalecer de manera integral la selección y formación del talento humano local, especialmente los guías turísticos. Deben ser entrenados no solo en el manejo del idioma inglés (si se identifican debilidades), sino también en atención al cliente internacional, protocolos de seguridad, primeros auxilios y uso de herramientas digitales. Estas capacitaciones las deberá brindar la empresa en búsqueda de una base de datos de guías a emplear amplia para cumplir siempre los requerimientos de guianza requeridos mensualmente

La adopción del modelo híbrido de contratación que combina personal fijo para áreas clave y colaboradores por OPS en la guianza otorga flexibilidad y control de costos. Sin embargo, es clave garantizar que estos turnos por OPS planteados sean bien remunerados para que los guías vean a *Santander Adventure Co.* como una opción llamativa de trabajo.

Debido a las características duales de la formalización de la empresa en Estados Unidos y Colombia, se deberá ser riguroso en el cumplimiento de las leyes de cada país, haciendo principalmente énfasis en la normatividad migratoria, tributaria y comercial de Estados Unidos. Esto será fundamental para facilitar la facturación internacional y el manejo financiero binacional. En este contexto, se recomienda contratar los servicios de un asesor legal o firma especializada con experiencia comprobada en derecho comercial internacional y constitución de empresas con operación transnacional. Contar con este respaldo técnico permitirá anticiparse a posibles inconvenientes legales o fiscales, asegurando el cumplimiento normativo y evitando sanciones que puedan comprometer la viabilidad o reputación de la empresa en sus etapas iniciales.

Referencias Bibliográficas

- Abercrombie & Kent. (2025). Hidden Wonders of Colombia. Recuperado de <https://www.abercrombiekent.com/destinations/south-america/colombia>
- Amadeus. (2024). How AI is shaping the future of travel. Disponible en: <https://amadeus.com/en/insights/blog/how-ai-is-shaping-the-future-of-travel>
- American Marketing Association. (2018). Marketing Dictionary. Obtenido de AMA -Sitio Web: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>
- Arce, F. (2024). Impacto de la realidad aumentada en la industria del turismo. SciELO Bolivia. Disponible en: https://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2024000200253&script=sci_arttext
- AS. (2024). Drones equipados con cámaras térmicas localizan a tres esquiadores desaparecidos. Disponible en: https://as.com/deportes_accion/snow/drones-equipados-con-camaras-termicas-localizan-a-tres-esquiadores-desaparecidos-n/
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO). (s.f.). Normativas públicas. Recuperado de <https://anato.org/normativas-publicas/>
- Axios. (2024). Colorado immigrants' economic impact. Axios. <https://www.axios.com/local/denver/2025/03/03/colorado-immigrants-economic-impact>
- Axios. (2024). Colorado sets tourism records in 2023. Axios. <https://coloradosun.com/2024/08/05/colorado-sets-tourism-records-in-2023>
- Banco Mundial (2024). *Colombia overview*. Disponible en: <https://www.worldbank.org/en/country/colombia/overview>
- Banco Mundial. (2024). *Informe anual 2024*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/informe-anual-2024>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson.

- Bramwell, B., & Lane, B. (2013). Sustainable tourism: A critical analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 1-20.
- Buckley, R. (2020). *Adventure tourism management*. Routledge.
- Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. (1997). Decreto 502 de 1997: Agencias de viajes. Recuperado de <https://ccas.org.co/wp-content/uploads/Decreto-502-de-1997.-Agencias-de-viajes.pdf>
- Cámara de Comercio de San Andrés Islas. (2010). Decreto 2438 de 2010: Responsabilidad de las agencias de viajes. Recuperado de <https://camarasai.org/wp-content/uploads/rnt/Decreto-2438-2010-responsabilidad-de-las-agencias-de-viajes.pdf>
- Carrapatoso, M. D. C. S. MODELO TURÍSTICO SOSTENIBLE PARA CARTAGENA DE INDIAS: Caso monumentos históricos.
- Choi, S., Lehto, X. Y., & Morrison, A. M. (2023). Customer Relationship Management in Tourism and Hospitality: Advances, Trends, and Implications. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(2), 356-375.
- Cifuentes Rojas, M. T., Beltrán Moreno, M. E., & Vasconez Mera, P. L. (2024). La importancia del uso del idioma inglés en la industria hotelera y turística. *Revista InveCom*, 4(2).
- Colorado Parks and Wildlife. (2019). *2019–2023 Statewide Comprehensive Outdoor Recreation Plan*. Disponible en: <https://cdn2.assets-servd.host/material-civet/production/images/documents/Colorado-2019-2023-SCORP.pdf>
- Colorado Secretary of State. (s. f.). Advanced Search Criteria. Recuperado de <https://www.sos.state.co.us/biz/AdvancedSearchCriteria.do>
- Colorado Secretary of State. (s. f.). How to form a Limited Liability Company (LLC) in Colorado. Retrieved from https://www.sos.state.co.us/pubs/business/FileDoc_Instructions.html
- Colorado State Demography Office. (2024). Colorado demographic profile. Disponible en: <https://demography.dola.colorado.gov>

Colorado Tourism Office. (2023). *Annual Tourism Report 2023*. Disponible en: <https://www.colorado.com/news/colorados-strong-tourism-industry-continues-to-grow>

Colorado Tourism Office. (2023). Colorado tourism statistics 2022. Disponible en: <https://www.colorado.com/news/colorado-tourism-statistics-2022>

Colorado Tourism Office. (2023). Sustainable Tourism Development in Colorado. Recuperado de <https://industry.colorado.com/sustainable-tourism>

Colorado Tourism Office. (2023). The Colorado Tourism Office empowers local tourism businesses with innovative tourism exchange. Disponible en: <https://www.colorado.com/news/the-colorado-tourism-office-empowers-local-tourism-businesses-with-innovative-tourism-exchange>

Common Sense Institute. (2023). A snapshot of Colorado's 2023 economy. Common Sense Institute. <https://www.common senseinstitute.us/colorado/research/jobs-and-our-economy/a-snapshot-of-colorados-2023-economy>

Congreso de Colombia. (2022). Ley 2232 de 2022 - Eliminación progresiva de plásticos de un solo uso en Colombia. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa>

Datosmacro Expansión. (2024). PIB de Colorado. Expansión. <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa-estados/colorado>

Decreto 2150 de 1995. Por el cual se reglamenta parcialmente el Sistema de Información de Registro Único Empresarial y Social – RUES. Diario Oficial No. 44.428, Colombia.

Departamento de Comercio de EE.UU. (2023). *Travel and Tourism Industry Outlook 2023*. Disponible en: <https://www.commerce.gov/news/press-releases/2024/07/celebrating-two-years-progress-national-strategy-reenergize-us-travel>

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/pnd-2023-2026>

- Díaz Camacho, J., Pinto Gómez, S. J., & Sosa Márquez, A. S. (2013). Turismo de aventura: Hacia la integración de culturas y percepciones de la identidad en el departamento de Santander
- Díaz, J., & Montalvo, L. (2019). Análisis técnico en la gestión empresarial. Editorial Alfaomega.
- El País. (2025). *Gustavo Petro: “Fallé al creer que podía hacer una revolución gobernando”*. Disponible en: <https://elpais.com/america-colombia/2025-02-26/gustavo-petro-falle-al-creer-que-podia-hacer-una-revolucion-gobernando.html>
- El País. (2025). *La bonanza desaprovechada*. El País. <https://elpais.com/america-colombia/2025-03-02/la-bonanza-desaprovechada.html>.
- Expedia Group. (2023). How smart pricing and data analytics drive tourism revenue. Disponible en: <https://www.expediagroup.com/news/how-smart-pricing-and-data-analytics-drive-tourism-revenue/>
- Expedia Group. (2023). Travel trends report: Adventure and culture in the U.S.. Disponible en: <https://www.expediagroup.com/news/travel-trends-report-adventure-culture-us>
- Flórez Higuera, A., & Páez Cabrera, S. (2022). Propuesta de una ruta turística para el turismo de aventura en el municipio de San Gil, Santander, 2021.
- Fog, K., Budtz, C., & Yakaboylu, B. (2010). *Storytelling: Branding in practice*. Springer.
- Fontur. (2022). Plan Estratégico de Turismo de Santander 2022-2026. Disponible en: <https://fontur.com.co/sites/default/files/2024-02/PLAN%20SECTORIAL%20DE%20TURISMO%202022-2026.pdf>
- Fontur. (2022). *Plan Estratégico de Turismo de Santander*. Disponible en: <https://fontur.com.co/sites/default/files/2024-02/PLAN%20SECTORIAL%20DE%20TURISMO%202022-2026.pdf>
- Fora Travel. (2023). How to become a travel agent in Colorado. Recuperado de <https://www.foratravel.com/the-journal/how-to-become-a-travel-agent-in-colorado>

- GearJunkie. (2024). The best outdoor gear for extreme conditions. Disponible en: <https://gearjunkie.com/best-outdoor-gear-for-extreme-conditions>
- Gitman, L. (2015). Principles of Managerial Finance. Pearson.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2021). Principles of managerial finance. Pearson.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2015). Principles of managerial finance. Pearson.
- Honey, M. (2019). Ecotourism and sustainable development: Who owns paradise? Island Press.
- Jibble. (2025). Legislación laboral de Colorado: Guía detallada 2025. Recuperado de <https://www.jibble.io/es/legislacion-laboral/estatal-estados-unidos/colorado>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). Exploring corporate strategy: Text and cases. Pearson Education.
- Kensington Tours. (2025). Best Luxury Colombia Tours & Travel Packages. Recuperado de <https://www.kensingtontours.com/tours/latin-america/colombia>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). Marketing Management. Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2018). Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). Marketing management (16th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (2021). Marketing 5.0. Technology for Humanity. Nueva Jersey: Editorial Wiley.
- Kotler, P., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley.
- López González, J., & Martínez Niño, D. K. (2021). *Caracterización del sector turismo en el departamento de Santander* [Trabajo de grado, Universidad Industrial de Santander]. Universidad Industrial de Santander Repositorio Institucional.
- Malhotra, N. K. (2019). *Marketing Research: An Applied Orientation* (7^a ed.). Pearson.

Mc Daniel, Gates, R. (2015). Investigación de mercados. Cengage Learning.

Memon, J., Rozan, M. Z. A., Ismail, K., Uddin, M., & Daud, D. (2015). Mentoring an Entrepreneur: Guide for a Mentor. SAGE Open, 5(1). <https://doi.org/10.1177/2158244015569666> (Original work published 2015)

Mendoza, A. (2020). Legislación empresarial y cumplimiento normativo. McGraw-Hill.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). Informe de Gestión Ambiental en Santander 2022. Recuperado de <https://www.minambiente.gov.co/documentos-de-gestion/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2021). Informe de Turismo en Colombia. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2022). Informe de Turismo en Colombia. Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/minturismo/normatividad-turismo>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (s. f.). Registro Nacional de Turismo. Retrieved from <https://portucolombia.mincit.gov.co/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MinCIT). (2022). *Informe Anual de Turismo en Colombia*. Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (s.f.). *ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos*. Recuperado de <https://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (s.f.). Normatividad turismo. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/normatividad-turismo>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025, 16 de enero). Colombia y Estados Unidos acuerdan nota interpretativa sobre capítulo de inversiones del Acuerdo Comercial.

- Gobierno de Colombia. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/acuerdan-nota-interpretativa-capitulo-tlc-usa>
- Mundo Posgrado. (2023). ¿Qué se necesita para abrir una agencia de viajes en Colombia?. Recuperado de <https://www.mundoposgrado.com/abrir-una-agencia-de-viajes-en-colombia/>
- Organización Mundial del Turismo (2022), *Tourism Doing Business, Invirtiendo en Colombia*, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284423682>.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2022). *Tourism Definitions*. UNWTO.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2023). *Tourism Highlights 2023*. Disponible en: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-end-2023-close-to-90-of-pre-pandemic-levels>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Outdoor Industry Association. (2024). *Tech trends in outdoor recreation: From GPS to smart gear*. Disponible en: <https://outdoorindustry.org/news/tech-trends-in-outdoor-recreation-from-gps-to-smart-gear/>
- Outdoor Retailer. (2023). *The rise of outdoor gear rental: Sustainability and accessibility*. Disponible en: <https://www.outdoorretailer.com/the-rise-of-outdoor-gear-rental-sustainability-and-accessibility>
- Pearce, P. (2013). *Tourist behaviour: Themes and conceptual schemes*. Channel View Publications.
- Peña, R., & Rodríguez, M. (2019). *Derecho empresarial y corporativo en Latinoamérica*. Thomson Reuters.

- Pew Research Center. (2023). Survey of U.S. adults' international travel patterns. Disponible en: <https://www.pewresearch.org/global/2023/05/>
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1076 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77953>
- Prodezk. (2023). Cómo abrir una agencia de viajes en Estados Unidos. Recuperado de <https://es.prodezk.com/post/como-abrir-agencia-de-viajes-en-estados-unidos>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2021). *Corporate finance*. McGraw-Hill.
- RUES. (s. f.). Consultas RUES. Recuperado de https://www.rues.org.co/RUES_Web/Consultas/Consultasext
- Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing*. Kogan Page.
- Salesforce. (2023). How CRM is revolutionizing travel and hospitality. Disponible en: <https://www.salesforce.com/resources/articles/how-crm-is-revolutionizing-travel-and-hospitality>
- Sánchez, J. C. (2015). Importancia del bilingüismo en la industria turística colombiana. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7346/SanchezJuanCarlos2015.pdf;sequence=1>
- Statista. (2024). Share of travelers in the U.S. who book vacations online as of 2024. Recuperado de www.statista.com
- Sustainable Travel Report. (2023). 2023 Global Sustainable Tourism Insights. Recuperado de <https://www.booking.com/sustainable-travel-report-2023>

- Tailor Brands. (s. f.). How To Do a Business Entity Search in Colorado. Recuperado de <https://www.tailorbrands.com/llc-formation/colorado-llc/business-search>
- TourRadar. (2025). 10 Best Colombia Tours & Trips 2025/2026. Recuperado de <https://www.tourradar.com/d/colombia>
- U.S. Bureau of Economic Analysis. (2023). *Colorado Economic Profile*. Disponible en: https://apps.bea.gov/iTable/?area=08000&area_type=0&category=1505&classification=naics&isuri=1&major_area=0&reqid=70&state=0&statistic=-1&step=30&tableid=505&unit_of_measure=levels&year=2020%2C2019%2C2018%2C2017%2C2016%2C2015%2C2014%2C2013%2C2012%2C2011%2C2010&year_end=-1&yearbegin=-1
- U.S. Census Bureau. (2023). American Community Survey 1-year estimates: Household income in the past 12 months. Disponible en: <https://www.census.gov/programs-surveys/acscdn2.assets-servd.host>
- U.S. Census Bureau. (2024). Annual population estimates by state. Disponible en: <https://www.census.gov/data/tables/time-series/demo/popest/2020s-state-total.html>
- U.S. Census Bureau. (2024). QuickFacts: Colorado. Recuperado de www.census.gov
- U.S. Small Business Administration (SBA). (2023). Solicite licencias y permisos. Recuperado de <https://www.sba.gov/es/guia-de-negocios/lance-su-empresa/solicite-licencias-y-permisos>
- United States Patent and Trademark Office. (s. f.). Trademark Electronic Search System (TESS). Recuperado de <https://www.uspto.gov/trademarks-application-process/search-trademark-database>
- UNWTO. (2019). Tourism for sustainable development. World Tourism Organization.
- UNWTO. (2022). International tourism highlights. World Tourism Organization.

Valora Analitik (2023). Menos del 10% de la población colombiana habla inglés: ¿cómo afecta esto al turismo?. Recuperado de <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/10-poblaci%C3%B3n-colombia-habla-ingl%C3%A9s-013000664.html>

World Travel & Tourism Council (WTTC). (2020). *Economic Impact Report 2020*. Disponible en: https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/EIR%202020%20Data%20Tables_To_p%2020%20Final.pdf