

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

MÚCURA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR A TÍTULO DE PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DANIEL FELIPE GARZÓN LÓPEZ

BOGOTÁ D.C

2018

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

MÚCURA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR A TÍTULO DE PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DANIEL FELIPE GARZÓN LÓPEZ
CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C

2018

CONTENIDO

RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
GLOSARIO.....	11
1. PRESENTACION DE LA EMPRESA	12
Quiénes somos.....	12
Qué somos	12
Qué hacemos.....	12
Qué queremos	12
Por qué somos así	13
1.1 Datos Generales De La Empresa.....	13
1.2 Antecedentes del Proyecto	13
1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor	13
1.2.2 Origen de la idea de negocio	14
1.3 Objetivos y cronograma	14
2. CONCEPTO DE NEGOCIO.....	16
2.1 Propuesta de valor	16
2.2 Modelo de negocio	16
2.3 Orientación estratégica.....	16
2.3.1 Propósito.....	17
2.3.2 Meta.....	17
2.3.3 Filosofía orientadora	17
2.3.3.1 <i>Valores</i>	17
2.3.3.2 <i>Creencias</i>	17
2.4.3 Imagen tangible	18
.....	18
3 PRODUCTO O SERVICIO	19
4 ANÁLISIS DEL MERCADO	20

4.1 Descripción del mercado	20
4.1.1 El turismo en el mundo	20
4.1.2 El turismo en Colombia.....	23
4.1.3 El turismo en Bogotá y municipios aledaños	26
4.2 Demanda y oferta en el mercado turístico.....	28
4.2.1 Demanda.....	28
4.3. Tendencias de consumo	29
4.4 Segmentos	30
4.5 Oferta.....	31
4.6 Perfil del consumidor	33
5 PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS	34
5.1 Análisis de la competencia.....	34
5.2 Análisis de marca	34
5.2.1 Ubicación	36
5.2.2 Servicios comercializados	36
5.2.3 Canales de comercialización	37
6 ANÁLISIS DOFA	39
7 ESTRATEGIA DE MERCADO	40
7.1 Producto	40
7.2 Precio.....	41
7.3 Distribución.....	41
7.4 Comunicación.....	41
8 PRESUPUESTO DE MERCADEO	42
9 ESTIMACIÓN DE VENTAS	43
10 ESTRATEGIA OPERATIVA	44
10.1 Localización y tamaño de la empresa	44
10.2 Procesos.....	44
10.3 Gestión de calidad	50
11 ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	52
11.1 Estructura organizacional.....	52
11.2 Áreas funcionales	52

11.3 Diseño del organigrama	52
12. ANÁLISIS FINANCIERO.....	54
12.1 Plan de inversiones.....	54
12.1.1 Presupuesto de inversión fija	54
12.2 Presupuesto de Capital de Trabajo.....	54
12.2 Estructura de costos.....	55
12.2.1 Estructura de los costos empresariales.....	55
12.3 Presupuesto de Costos Operacionales.....	55
12.4 Determinación del Margen de Contribución y Punto de Equilibrio.....	56
12.5 Plan financiero.....	58
12.5.1 Los estados financieros, flujo de caja, VPN y TIR	58
12.6 Distribución de las utilidades	63
13. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	64
14. BLIOGRAFIA	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Múcura. Elaboración propia.	18
Ilustración 2. Junta directiva. Elaboración propia.	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Turismo internacional.....	21
Figura 2. Turismo receptor.: Turismo receptor.....	21
Figura 3. Turismo receptor por motivo de viaje.	22
Figura 4. Llegadas de extranjeros no residentes por región.....	24
Figura 5. Llegadas de extranjeros por país.	24
Figura 6. Hábitos de consumo.	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Presupuesto (elaboración propia).	42
Tabla 2 Tour Down Town Bogotá (elaboración propia).	44
Tabla 3 Cultura Bogotá (elaboración propia).	45
Tabla 4. Food by foot (elaboración propia).	46
Tabla 5 Urban artwork (elaboración propia).	47
Tabla 6 Barista for a day (elaboración propia).	47
Tabla 7 Gastronómico express (elaboración propia).	48
Tabla 8 Urban artwork express (elaboración propia).	49
Tabla 9 Barista School (elaboración propia).	49
Tabla 10 Costos fijos (elaboración propia).	56
Tabla 11 Presupuesto de mercadeo (elaboración propia).	56
Tabla 12 Estructura de costos (elaboración propia).	56
Tabla 13 Margen de contribución (elaboración propia).	57
Tabla 14 Punto de equilibrio (elaboración propia).	57
Tabla 15 Escenarios y resultados financieros (elaboración propia).	58
Tabla 16 Flujo de caja (\$) (elaboración propia).	59
Tabla 17 Tabla de participación sobre las ventas (%) (elaboración propia).	60
Tabla 18 Tabla resumen 2017 (elaboración propia).	61
Tabla 19 Flujo de caja y VPN (elaboración propia).	61
Tabla 20 Indicadores (elaboración propia).	62

RESUMEN

La creación de Múcura Experience nace como una motivación impulsada por la expansión mundial del ecoturismo, del cuidado por el planeta y la preservación de la cultura. Así, junto con el avance económico de Colombia, buscamos alcanzar una economía colaborativa en todo Suramérica que permita exaltar nuestras costumbres y nuestra cultura latina. Para la empresa, el objetivo principal es realzar el valor de la conservación de la cultura, del medio ambiente promoviendo turismo sostenible, a través de un servicio de calidad y de alguna manera colaborar mediante experiencias de primera mano erradicar prejuicios e ideas erróneas de las naciones latinoamericanas.

Palabras clave: Ecoturismo, cultura, costumbres, nación, turismo sostenible, economía colaborativa

ABSTRACT

Through the creation of Múcura Experience, a group of students seek to give birth to an organization whose main goal consists in preserving and promoting Latin American customs and traditions in a manner that supports vulnerable population through job creation and recognition. Enhancing the experience that a tourist could have with all kinds of emotions and generating remembrance among them, all whilst helping others will make this a sustainable collaborative economy with great social impact. Nonetheless, an extensive market research and financial analysis to prove arguments in favor of such organization are held in the following document.

Key Words: Sustainability, customs, vulnerable population, recognition, remembrance, collaborative economy

GLOSARIO

Alianzas Estratégicas: Proyectos del Fondo de Promoción Turística o PROCOLOMBIA celebrados con empresarios turísticos nacionales y turoperadores nacionales e internacionales, tanto para turismo interno como para turismo receptivo. (Fontur, 2016)

Benchmarking: Técnica de gestión que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que un negocio sea más rentable que otro, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características del propio negocio. (Fontur, 2016)

Calidad: Es el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto de los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad: seguridad, higiene, accesibilidad, transparencia, autenticidad y armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural. (Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en la sexta reunión Varadero. 2003 Organización Mundial de Turismo)

Desarrollo Sostenible. El turismo se desarrolla en armonía con los recursos naturales y culturales a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones. (Fontur, 2016)

Marca: Es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de todos; que deben identificar los bienes y servicios (Fontur, 2016)

Turismo. Conjunto de actividades que realizan las personas –turistas– durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines entre otros de ocio, cultura, salud, eventos, convenciones o negocios. (Fontur, 2016)

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA



Nos place presentar “El otro lado de los viajes”,
Las cosas desconocidas que los viajes estándar no te muestran.

¡Más que un lugar, una experiencia, más que un viaje, una aventura!

Quiénes somos

Ofrecemos asistencia y acompañamiento con un amigo local quien lleva a tu invitado extranjero a realizar las actividades de su interés en el tiempo libre que éste disponga.

Qué somos

Entusiastas de Colombia, sus paisajes y sus personas.

Qué hacemos

Nuestros servicios se enfocan en hacer feliz a tu invitado, mostrándole lo mejor de nuestro país, con una persona local, amigable y que refleja la esencia de los colombianos.

Qué queremos

Contagiarte de nuestro entusiasmo de principio a fin.

Por qué somos así

Por la naturaleza, las personas amigables y la fascinante cultura.

1.1 Datos Generales De La Empresa

Múcura Experience es un prestador de servicios turísticos ubicado en la ciudad de Bogotá que ha logrado realizar once recorridos guiados en un lapso de 8 meses de funcionamiento. Actualmente ofrece ocho planes turísticos en la capital con visión de expansión a Medellín y Cartagena para el 2018 y se espera llegar a cubrir el 90% de los principales puntos turísticos de Colombia para el 2019.

Sus productos están liderados por estudiantes de las principales instituciones del país promoviendo una economía colaborativa y de fácil escalabilidad.

1.2 Antecedentes del Proyecto

1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor

El equipo de Múcura Experience inició en febrero de 2017 entre los estudiantes Jorge H. Boada P. (Universidad de la Sabana) y Daniel F. Garzón L. (Universidad del Rosario).

Para finales de marzo integraron al equipo a Hugo Rangel (Universidad de la Sabana), Andrés Garzón (Escuela Colombiana de Artes) y Luis Manjarrez (Universidad de la Sabana) para lograr un equipo multidisciplinario cubriendo las áreas de Mercadeo, Finanzas, Programación y Diseño Gráfico.

1.2.2 Origen de la idea de negocio

Múcura Experience es un proyecto que nace tras la oportunidad que sus fundadores (Daniel F. Garzón L. y Jorge H. Boada P.) tuvieron de viajar por más de 20 países en conjunto durante un periodo sumo de 10 años. Dicho tiempo, les permitió tener una noción general de cómo se posiciona Colombia ante el resto del mundo y cómo los extranjeros hablan de ella antes y después de visitarla. Se logró destacar por parte de los visitantes la singularidad con la se caracteriza el país ante sus ojos, catalogándola como única con su diversidad de flora y fauna, riqueza hídrica y visual, cultural, excéntricos sabores y tradiciones, todo variando de región en región.

Así, aquellos individuos que comparten la misma pasión por la particularidad de nuestra cultura inspiraron la creación de una ideología de querer compartir nuestras tradiciones, amabilidad y contagiar la pasión por Colombia y lograr algún día erradicar la mala imagen internacional que cargamos. Queremos más que nada ofrecer experiencias que generen felicidad y alegría y que se contribuya a las comunidades más vulnerables que paradójicamente son las que más contagian estos sentimientos.

1.3 Objetivos y cronograma

Objetivo general:

- Enriquecer por medio de experiencias y momentos auténticos a nuestros clientes extranjeros al compartir con ellos la identidad única de nuestro país de manera socialmente responsable con las comunidades donde actuemos.
- Diseñar y estructurar los procesos de prestación de servicios de tal manera que puedan ajustarse a los gustos y preferencias a través de un servicio personalizado y nos permitan posicionarnos en el mercado.
- Resguardar las tradiciones y la cultura de nuestro país para transmitirla a través de experiencias sostenibles e incluyentes.

- Fomentar el desarrollo económico nacional a través de la generación de empleo y dinamización a través del ejercicio.
- Promover el desarrollo de habilidades y competencias en nuestros colaboradores a través de la capacitación y adaptándonos a la normatividad técnica vigente en el sector a nivel nacional.
- Incorporar en nuestros procesos internos, tecnologías de información y comunicación que nos permitan ser más eficientes, eficaces y efectivos en nuestras operaciones.
- Adaptar y aprovechar las TICS para facilitar la comunicación y la prestación de nuestros servicios a través de una experiencia integral.
- Desarrollar prácticas ambientalmente responsables y concientizar a los turistas sobre la importancia de preservar los ecosistemas donde interactúen.
- Constituir legalmente a Múcura Experience cumpliendo con los requisitos necesarios para operar en la industria turística, entendiendo y aplicando la normatividad que la rige.

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1 Propuesta de valor

Múcura Experience, es una empresa especializada en la prestación de servicios de acompañamiento turístico diferenciados por la alta personalización y co-creación. El fin último de la compañía es transmitir los valores, conocimientos y tradiciones de la cultura Colombiana, destacando su riqueza histórica, natural, étnica y gastronómica a través de espacios de interacción entre el visitante y las comunidades locales que materialicen experiencias únicas y memorables.

2.2 Modelo de negocio

Múcura Experience se ha sometido a un proceso de replanteamiento que se considera en dos etapas. Múcura 1.0 y 2.0. La primera etapa (1.0) está enfocada en la promoción de un catálogo fijo y predeterminado de servicios turísticos (ver 5.1.1 Producto) por los cuales, dada la selección del cliente, se cobra un precio previamente estipulado.

La segunda etapa ubica a Múcura Experience como una economía colaborativa en la cual, cualquier individuo puede entrar a ofrecer su acompañamiento bajo los lineamientos y valores de Múcura Experience.

Todos los servicios serán calificados por sus consumidores para garantizar la calidad de los mismos y la continua innovación y diferenciación.

2.3 Orientación estratégica

2.3.1 Propósito

Propiciar experiencias únicas y momentos auténticos y memorables que dignifiquen a nuestros turistas extranjeros al compartir con ellos la identidad única de nuestro país y el calor humano de nuestra gente de manera socialmente responsable con las comunidades con las que interactuemos generando un modelo sostenible y responsable.

2.3.2 Meta

Alcanzar grandes economías de escala tal que logremos una cobertura completa en Latino América buscando siempre preservar y promover tanto nuestros entornos culturales como naturales. Además, generar grandes oportunidades laborales para poblaciones vulnerables asegurando sostenibilidad y crecimiento responsable.

2.3.3 Filosofía orientadora

2.3.3.1 Valores

Respeto – Inclusión – Dedicación – Pasión –

2.3.3.2 Creencias

En Múcura se es fiel a la convicción de que es posible mejorar las condiciones y calidad de vida de la sociedad Colombiana, empezando por los participantes productivos más jóvenes de la economía: la generación de los millenials, especialmente aquellos apasionados por la cultura y dispuestos a compartir sus raíces. Además de servir como fuente de trabajo a jóvenes en residentes de áreas urbanas, Múcura, como algunos gobiernos de la región confía en la promoción del turismo como captador de divisas extranjeras, la cual constituye una ventana de desarrollo regional que permite construir condiciones de bienestar y cohesión social en las comunidades indígenas del país a través de la venta de sus servicios, gastronomía, y artesanías, entre otros (CONCANACO SERVYTOUR, 2016).

2.4.3 Imagen tangible



Ilustración 1. Múcura. Elaboración propia.

3 PRODUCTO O SERVICIO

Actualmente, Múcura Experience ofrece dos tipos de acompañamientos, 4+ hours y express.

- Downtown Bogotá: “Disfruta el centro de Bogotá como un local. Camina entre los principales puntos turísticos de Colombia y ten sensaciones auténticas de nuestra ciudad. Empezaremos a 3152 mts sobre el nivel del mar con una de las mejores vistas de la ciudad desde la cima de Monserrate. Además, disfrutaremos dos de los principales museos del país al igual que la infraestructura y calles llenas de historias y leyendas.”
- Cultura Bogotá – “Bogotá y sus cientos de años de historia están expuestos en cuatro museos principales: Museo del Oro, Museo Nacional, Museo de Botero y MAMBO, todos ubicados estratégicamente en el centro de la ciudad. Vive una experiencia única en cada uno de los museos junto a un local y enamórate de nuestra historia y cultura.”
- Food by foot – “Colombia es uno de los países con mayor variedad de frutas y vegetales en el mundo. Disfruta de esta variedad y mucho más por un recorrido diseñado para amantes de la gastronomía probando platos típicos y experimentales en tres zonas de la ciudad.”
- Urban Artwork – “A gallery under the clouds decorates the capital of Colombia. Experience this modern tour and enjoy the ever growing urban artwork movement of the graffiti world.”
- Barista for a day – “Experience coffee like never before. Learn from local baristas all the tips and tricks that a Colombian cup of coffee can offer and teach your taste buds how to appreciate quality coffee.”

4 ANÁLISIS DEL MERCADO

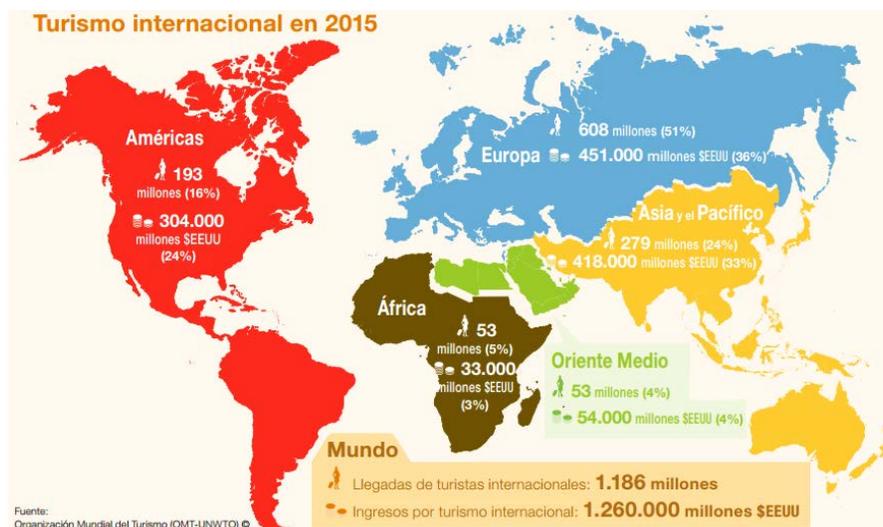
4.1 Descripción del mercado

Con el fin de tener un panorama mucho más amplio y claro del sector turístico para finalmente exponer la rama en la cual se desarrolla Múcura, se realizará un análisis del sector, partiendo de un marco global hasta llegar a identificar y llevar a cabo un estudio descriptivo del mercado local y el segmento en el cual se enfoca esta compañía.

4.1.1 El turismo en el mundo

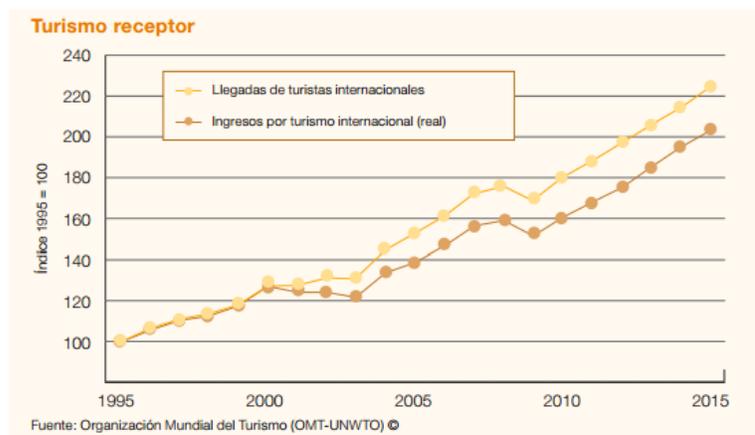
Cada vez son más los países que invierten en la industria turística haciendo de esta un sector clave para su desarrollo y progreso socioeconómico. Así mismo se puede observar en las últimas décadas un incremento exponencial en el número de turistas que viajan anualmente. De acuerdo con la OMT (2016) la llegada de turistas internacionales a escala mundial ha pasado de 278 millones en 1980, 527 millones en 1995 a 1.186 millones en 2015 (UNWTO, 2017). De forma análoga, los ingresos por turismo internacional obtenidos por los destinos de todo el mundo han pasado de 2.000 millones de dólares de los EE.UU, en 1950 a 104.000 millones en 1995 y 1.260.000 millones en 2015 (UNWTO, 2017). Como podemos observar el turismo internacional es una fuente de ingresos muy importante a nivel mundial y a su vez de empleo, debido a que por su naturaleza el talento humano es fundamental y necesario en la búsqueda de responder efectivamente a las necesidades de los turistas en un mercado cada vez más grande, dinámico y competitivo.

Figura 1. Turismo internacional



Fuente: Organización mundial del turismo, reporte UNWTO 2015.

Figura 2. Turismo receptor.



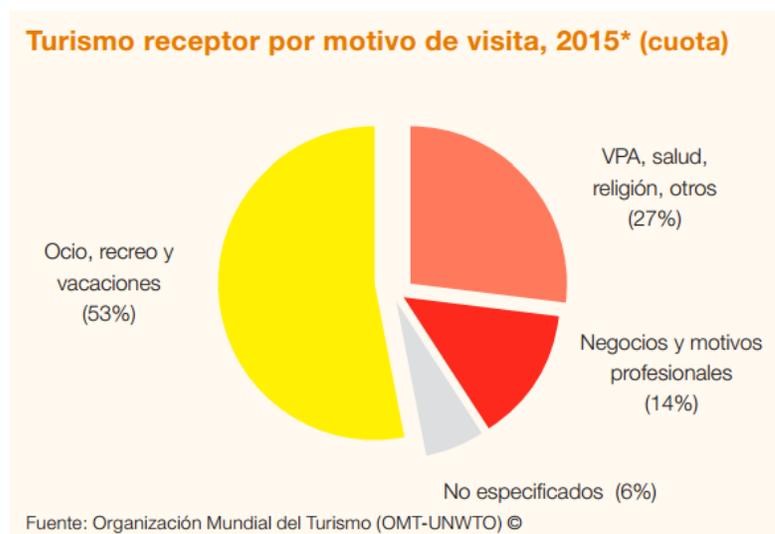
Fuente: Organización mundial del turismo, reporte UNWTO 2015.

Los principales destinos turísticos de los últimos años son Francia, Los Estados Unidos y China. Sin embargo, muchos países se están consolidando en el sector como explica la OMT (2016) “Se estima que las llegadas en destinos emergentes (+4,4% al año) crezcan al doble que en economías avanzadas (+2,2% al año) entre 2010 y 2030 (UNWTO, 2017). La cuota de mercado de economías emergentes creció del 30% en 1980 hasta el 45% en 2015, y se estima que alcance el 57% en 2030, equivalente a 1.000 millones de llegadas internacionales (UNWTO, 2017). A

partir de estas cifras podemos afirmar que los países y destinos emergentes representan actualmente un gran porcentaje de la actividad turística mundial y se espera que a futuro sean mucho más competitivos e incluso representativos que los países avanzados, para esto es importante el constante desarrollo e inversión en el sector para promover y dar a conocer la riqueza y los atractivos turísticos de cada uno de ellos.

En cuanto a los motivos de viaje encontramos que el ocio y entretenimiento son la principal razón para que turistas de todo el mundo realicen actividades turísticas y adquieran productos y servicios relacionados; así mismo un porcentaje considerable de turistas viaja por motivos de negocios y profesionales. De acuerdo con una investigación realizada por la OMT (2016) “los viajes por vacaciones, esparcimiento u otras formas de ocio representaron algo más de la mitad del total de llegadas de turistas internacionales (53% o 632 millones) (UNWTO, 2017). Alrededor del 14% de los turistas internacionales indicaron que viajaban por negocios o motivos profesionales, mientras que el 27% lo hacen por otros motivos tales como visitas a amigos y parientes, razones religiosas o peregrinaciones, tratamientos de salud, etc, el 6% restante no especifico los motivos de sus visitas (UNWTO, 2017).

Figura 3. Turismo receptor por motivo de viaje.



Fuente; Organización mundial del turismo, Reporte UNWTO 2015.

Los países que más gastan en turismo internacional son China, los Estados Unidos y Reino Unido. Según la OMT son los mayores emisores de turismo debido a la fortaleza de su moneda y economía. En 2015 los viajeros chinos gastaron 292.000 millones de dólares de los

EE.UU, por su parte los norteamericanos gastaron 113.000 millones de dólares, mientras que el número de viajeros fue de 73 millones, los viajeros de Reino Unido por su parte gastaron 63.000 millones de dólares (UNWTO, 2017). Como podemos observar estas tres economías representan una gran porción del gasto turístico mundial (4%) (UNWTO, 2017).

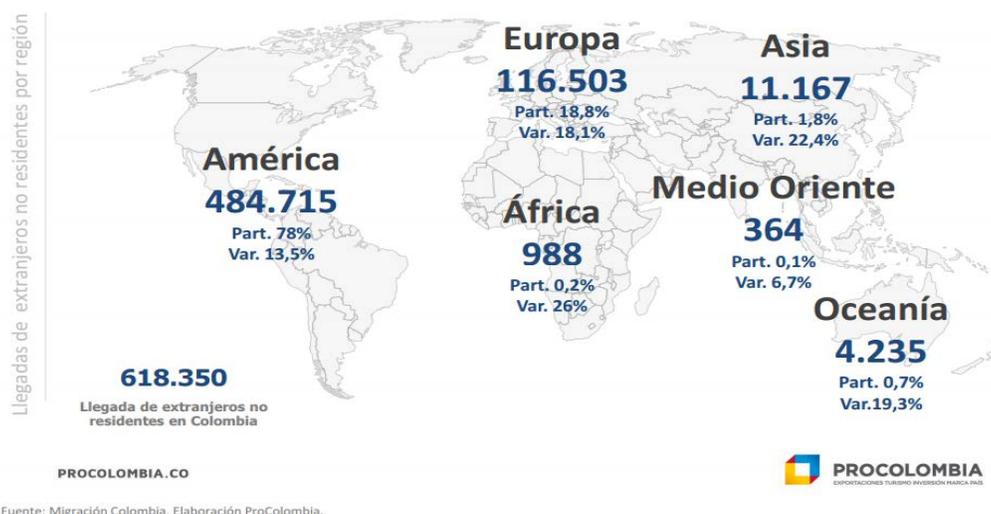
En cuanto a los servicios de acompañamiento turístico son creados a partir de la necesidad de las comunidades locales de transmitir las tradiciones, historia, cultura y demás elementos propios de sus regiones. Actualmente este servicio es uno de los más demandados debido a las tendencias de consumo en la industria, en las cual uno de los principales motivos de viaje del turista es su interés vivir experiencia local y aprender de nuevas culturas a través la interacción con los residentes de cada uno de los destinos que visita.

4.1.2 El turismo en Colombia

En Colombia el turismo se ha consolidado como uno de los sectores más representativos para la economía nacional, actualmente según la revista dinero Este sector representa el 2,8% del PIB y a pesar de que en comparación a otros como el de manufactura que tienen mucho más valor en términos económicos, el turismo es una de las pocas actividades que se beneficia de un peso devaluado, teniendo en cuenta que para los turistas extranjeros hoy en día puede ser hasta un 50% más económico viajar a Colombia (Revista Dinero, 2015). A partir de lo anterior y los pronósticos con relación a la devaluación del peso podríamos decir que en el corto plazo el turismo de extranjeros en Colombia presenta grandes oportunidades, teniendo en cuenta también el crecimiento del sector en los últimos años, como muestra COTELCO, el porcentajes de turistas extranjeros fue de 37% para septiembre del 2015, 3 puntos por encima del mismo registro en 2014. En Bogotá esta proporción ya supera el 60% (CONCANACO SERVYTOUR, 2016)

Entre los países con mayor emisión de turistas a Colombia en el primer trimestre del 2016 encontramos los siguientes:

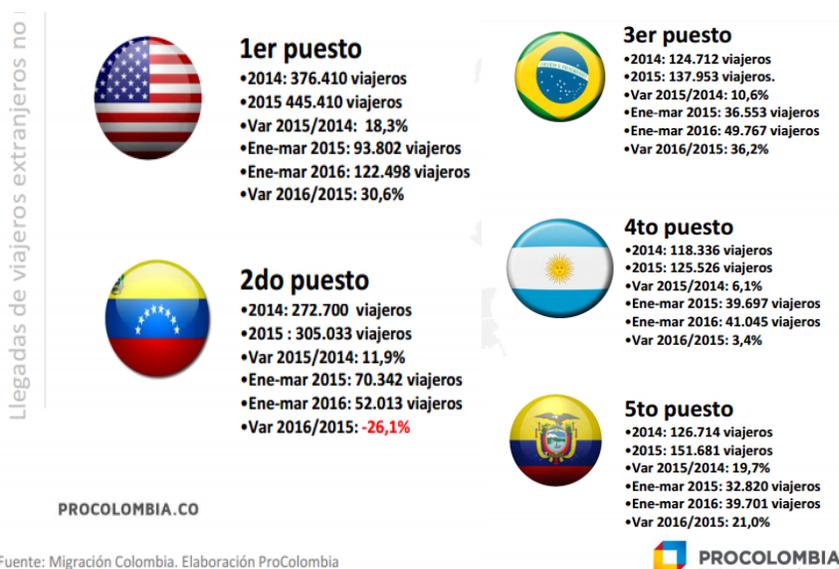
Figura 4. Llegadas de extranjeros no residentes por región.



Fuente: Procolombia, Migración Colombia (2016). “Perfil turístico de Colombia”

Como podemos observar en la gráfica los países de América representan el 78% del total de los turistas extranjeros no residentes en Colombia, a su vez países de Asia y África reflejaron un incremento considerable en la emisión de turistas al territorio nacional. A continuación, se muestran los mercados extranjeros que han presentado durante los últimos años la mayor fuente de ingresos para el turismo en Colombia.

Figura 5. Llegadas de extranjeros por país.



Fuente: Procolombia, Migración Colombia (2016). “Perfil turístico de Colombia”.

Son varios los motivos por los cuales turistas extranjeros viajan a Colombia, sin embargo, de acuerdo a la revista Dinero (2014) “El principal motivo de viaje para los extranjeros no residentes que llegaron a Colombia por vía aérea son vacaciones, recreo y ocio con un total de 68,2% dentro del total, seguido por motivos profesionales con el 19% los otros motivos representan el 10,3%, entre ellos educación y formación y por salud y atención médica” (Revista Dinero, 2015). A partir de lo anterior podemos afirmar que Colombia es un destino turístico atractivo para el descanso, entretenimiento y ocio, representando un segmento interesante y creciente para el sector y los diferentes modelos de negocio propuestos. Por otra parte, los viajes de negocios representan igualmente un porcentaje considerable de la actividad turística, esto puede ser el resultado del creciente interés por parte de extranjeros para la inversión y desarrollo de proyectos empresariales en Colombia.

A raíz del crecimiento del sector turístico en Colombia, así como su atractivo como destino para diferentes tipos de viaje muchas cadenas y hoteles han apostado por desarrollar y expandir sus operaciones en el territorio nacional. Según Reportur, “Colombia cuenta con más de 20.000 establecimientos que manejan más de 130.000 habitaciones, entre las cadenas líderes en el sector encontramos GHL hoteles, Estelar, Hoteles royal y Oxo hoteles” (Reportur, 2017). Así mismo de acuerdo con la revista semana “los líderes en términos de facturación en hotelería vacacional encontramos los hoteles de Cameron con cerca del 20% de este mercado. Los hoteles Estelar igualmente se han consolidado como líderes en el sector con más de 28 hoteles en Colombia, Perú y Panamá administrando más de 3.200 habitaciones” (Semana, 2014) Es evidente que Colombia se ha consolidado como uno de los países con mayor desarrollo en su industria turística, muchas cadenas y hoteles se han consolidado en el mercado, pero cada vez son más las compañías que compiten en el sector y que invierten fuertemente en la búsqueda de crecimiento y mejora constante.

Para entender con claridad el entorno nacional del sector turístico es importante definir cuáles son sus hábitos y tendencias. A continuación, se muestra un gráfico que sintetiza los datos más importantes del sector.

Figura 6. Hábitos de consumo.



Fuente: sala de prensa (2016). “Hábitos y tendencias del turismo colombiano”

Debido al desarrollo del sector y a su aporte a la economía nacional, ha sido uno de los más apoyados por el gobierno a través de beneficios económicos, inversión, acompañamiento, entre otras cosas. A su vez han surgido muchos negocios complementarios que permiten ofrecer paquetes y planes mucho más integrales. Uno de estos servicios es el de acompañamiento turístico que está posicionándose como indispensable para el turista y en el cual la innovación y puesta en marcha de nuevos proyectos con modelos de negocio diferenciados son dos elementos fundamentales para satisfacer de manera óptima las necesidades de un mercado cada vez más grande y exigente.

4.1.3 El turismo en Bogotá y municipios aledaños

Cada vez son más los turistas que visitan Bogotá, perfilándose actualmente como uno de los principales destinos turísticos del país. Lo anterior se debe en gran medida a los diferentes atractivos con los que cuenta la capital en materia de infraestructura, gastronomía, cultura, entre otros. Según cuenta Martha Senn para la revista Semana, el pasado colonial, la relevancia histórica, la estupenda y variada oferta hotelera y gastronómica, los indicadores económicos y sociales, el manejo cada vez más responsable del espacio público, el clima y sobre todo la calidez de su gente,

son elementos que juegan a favor de la ciudad turística (Semana, 2005). Podemos afirmar que Bogotá cuenta con diferentes elementos que resultan de gran interés para los turistas, tanto extranjeros como locales, lo que le ha permitido consolidarse en el sector a nivel nacional y ser un destino atractivo para turistas con diferentes gustos, motivaciones e interés.

En términos de cantidad y flujo de turistas en la capital, se ha presentado un crecimiento constante y exponencial durante los últimos años. La capital se consolida como la principal ciudad receptiva de turismo internacional en Colombia, puesto que recibe el 43% de los viajeros provenientes del exterior, en cuanto a su crecimiento para el primer trimestre del 2016 el número de turistas extranjeros que visitó Colombia fue de 293.000, lo que representa un incremento del 10,3% respecto al mismo periodo en el año anterior. (El Espectador, 2016). El comportamiento de la demanda en el sector a nivel Bogotá evidencia que el perfil de la capital es cada vez más competitivo y representativo para el ingreso del sector en el ámbito nacional.

En cuanto a los principales motivos de los turistas en la capital incluyen visitas a familiares y amigos, asuntos laborales y finalmente por recreación y vacaciones. Incluso otras motivaciones no habituales han presentado un incremento considerable, como es el caso de los servicios médicos, que en los primeros meses del 2014 aumento más del 80% en relación con el mismo periodo en el 2013 (Instituto Distrital de Turismo, 2014). La tendencia creciente por parte de los viajeros a visitar la capital representa una oportunidad para las cadenas y hoteles que operan en la misma de atraer a cada vez más personas y promover la adquisición de los productos y servicios que ofrecen.

Como se mencionó anteriormente el éxito de la capital como destino turístico se debe en parte a la gran variedad de actividades que en ella pueden realizarse y a sus lugares de interés, entre ellos el museo del oro, Monserrate, Museo Botero, Plaza de Bolívar, el museo nacional, el Jardín Botánico, la Quinta de Bolívar, el cerro de Guadalupe, el museo de arte Moderno, el palacio de Nariño y la calera, entre otros. A su vez encontramos otros lugares icónicos y reconocidos a nivel mundial localizados muy cerca de la capital como lo son la catedral de sal de Zipaquirá, la mina de sal de Nemocon, Villa de Leyva y la laguna de Guatavita. Por otra parte, la oferta gastronómica es muy amplia y variada, citando el Diario Dinero, “el sector gastronómico creció en un 22% en el último año con 22.000 restaurantes ubicados aglomerados en diferentes lugares de la capital como la denominada zona G, zona T Y Usaquén” (Dinero, s.f.) Lo anterior rectifica que la capital se caracteriza por la gran variedad de oferta gastronómica y su riqueza cultural y

arquitectónica materializada en diferentes lugares y construcciones ubicados alrededor de toda la ciudad.

Sin lugar a duda la capital representa para los nuevos establecimientos de servicios turísticos y compañías de servicios relacionados como restaurantes y empresas de transporte y especializadas en recorridos turísticos guiados un sinnúmero de oportunidades que pueden ser aprovechadas a través de la creación de alianzas estratégicas, comunicación efectiva y gestión adecuada, sin olvidar una vez más, la innovación como pilar fundamental de los nuevos emprendimientos y la creación de valor a través de servicios altamente diferenciados que se adapten a las nuevas tendencias del sector en el marco global y nacional.

4.2 Demanda y oferta en el mercado turístico

4.2.1 Demanda

“When in rome, be a roman” es el lema internacional del turismo. Implica vivir experiencias auténticas, experiencias nativas, viviendo este corto lapso como un nativo, sumergidos en su folclor, adaptarse a su gastronomía y a su ritmo. La tendencia actual define una demanda por lo verdadero y único de cada destino y es éste el nuevo concepto de “lujo” o alto valor agregado en el turismo. La alta gastronomía, moda, costos de traslados y deportes son ahora uno de los principales puntos focales que desplazan la demanda por destinos turísticos en el mundo.

En Colombia la demanda es uno de los aspectos más alentadores del sector turísticos en Colombia durante los últimos años. En comparación con el resto del mundo que incrementó la cantidad de turistas en un 4,4%, en Colombia el sector creció a un ritmo del 9% (DANE, 2017).

“Cada día somos más competitivos en materia de turismo, y las cifras así lo demuestran, toda vez que continuamos por encima del promedio mundial y, también, por encima de las Américas, cuyo promedio es del 5 por ciento”, afirmó la ministra de Comercio, Industria y Turismo, Cecilia Álvarez-Correa.

Como podemos observar en el caso de Colombia como un destino turístico se presentan cada vez más oportunidades debido al desarrollo del país en diferentes ámbitos que fortalecen su imagen y despiertan el interés de turistas alrededor del mundo. Así mismo, su riqueza cultural, gastronómica, natural e historia permiten a las compañías de nacionales de la industria, ofrecer una alta gama de productos y servicios turísticos idóneos para diferentes segmentos y mercados.

Otro aspecto de gran importancia para destacar de la demanda turística alrededor del mundo, es la gran variedad de segmentos que podemos encontrar en el mercado, caracterizados por intereses, gustos y motivaciones propias. En los últimos años se han evidenciado cambios significativos en las tendencias de consumo por parte de los turistas, en donde las experiencias se han convertido en un factor clave de éxito para las compañías y hoteles de la industria.

4.3. Tendencias de consumo

En el caso de Múcura, es importante aclarar que el producto turístico no es el punto de partida de la compañía, es decir no se busca caer en lo que se conoce como miopía de marketing, entendida como el desarrollo y venta de un producto a partir de la búsqueda de clientes que se adapten a él. Sino por el contrario el pilar y eje central de Múcura es el cliente y el análisis del mercado y las nuevas tendencias. Esto quiere decir que desde sus inicios en Múcura se han canalizado esfuerzos e ideas en la creación de un concepto que se adapte a lo que el turista necesita, prefiere y exige. Se han identificado varios patrones de consumo que marcan las nuevas tendencias y caracterizan al turista cuyo principal motivo de viaje es el ocio y entretenimiento, estos son:

- Exigir respuestas inmediatas, rápidas y espectaculares
- Búsqueda de experiencias locales y únicas
- Exigir una mayor participación e interacción a la hora de acceder a los servicios
- Propuestas innovadoras e integrales.
- Exigir renovación constante de la oferta
- Exigir desarrollos creativos en el diseño del servicio y las atracciones

- Exigir tecnología de punta.
- Demandar productos y servicios socialmente responsables
- Demanda productos y servicios amigables con el medio ambiente.

A partir de lo anterior podemos observar que el turista de ocio actual se caracteriza por la búsqueda de propuestas innovadoras, soluciones rápidas y experiencias que le permitan vivir momentos memorables y únicos en entornos propios y locales de cada destino que integren a su vez nuevas tecnologías y herramientas virtuales en la prestación del servicio y sean sostenibles en el ámbito social y ambiental.

4.4 Segmentos

Es importante mencionar también que en la actualidad se están fortaleciendo y creciendo de manera exponencial algunos hábitos de consumo y segmentos de turistas que por sus características pueden ser atendidos de manera integral y completa a través de los servicios ofrecidos por Múcura, los cuales tienen un valor muy representativo en términos de frecuencia de viaje, cantidad e ingresos. Estos son:

- **Milennials:** Son la generación del 'ahora'. Buscan la rapidez y la inmediatez. Nacieron entre 1980 y mitad de los años 90; su mundo está interconectado, es tecnológico y global. Buscan información en tiempo real, hacen comentarios, consultan 10,2 fuentes distintas antes de reservar, les gustan las experiencias locales y demandan wifi de acceso gratuito y de alta calidad.
- **El nuevo Lujo:** La industria turística ha identificado una clase emergente de viajeros VIP relativamente jóvenes, cosmopolitas y nuevos ricos, que están redefiniendo el turismo de lujo y las expectativas en cuanto a los servicios propios de este segmento. "Parecen informales, pasean por el hotel en traje de baño... Y no quieren cuatro personas rondando alrededor de ellos, esperando a recoger su

pañuelo si se les cae. Pero cuando requieren un servicio, lo quieren impoluto”, explica un directivo hotelero.

- **Mujeres que viajan con mujeres:** Son mujeres apasionadas del viaje que quieren hacer de cada uno de los que emprenden una experiencia única, buscando conocer la realidad femenina de los destinos que visitan a través de mujeres que comparten con ellas su cultura, su experiencia y su día a día. Y muchas de ellas repiten. Su perfil responde a una edad media de 45 años, con un nivel socio-económico medio-alto.
- **Familias monoparentales:** Un importante cambio sociológico de los últimos años ha sido el incremento de las familias monoparentales (un adulto con hijos) lo que ha generado la necesidad de viajar con niños. En España existen más de 1,7 millones de hogares monoparentales. Ya se han diseñado productos en los que no se exigen dos adultos.

4.5 Oferta

La oferta del mercado turístico en Colombia es impulsada por la demanda. El país ofrece un marco sin igual en el mundo para atracciones turísticas: desde paisajes únicos a interacción con comunidades milenarias.

- La oferta de servicios turísticos goza de grandes beneficios en el país, especialmente para escenarios de hospedaje esencialmente en materia tributaria.
- Según IMD, el servicio turístico está gratamente calificado catalogando al trabajador colombiano como un individuo alegre, amable y emprendedor con buena vocación de servicio y atención.

Consumo aparente y per cápita del servicio turístico en Colombia

- Para el año 2014 se estimó que el sector turístico del país contribuyó al ingreso de cerca de 5.000 millones de dólares distribuidos en el poder adquisitivo de 4.192.742 de turistas que ingresaron en el mismo año. Esto nos permite deducir un consumo de alrededor de 1000 dólares consumidos en Colombia por persona que ingresó.
 - Con el crecimiento estimado del turismo, se espera que permita generar 300.000 nuevos puestos de trabajo en los próximos cuatro años.

Segmentación:

Geográfica: Teniendo en cuenta los principales países Emisores de turistas a Colombia, en principio nuestros clientes potenciales podrían ser residentes de Estados Unidos, Brasil y Europa. Sin descartar a los que provengan de otros países de habla hispana o inglesa.

Demográfica: Las tendencias turísticas destacan el placer que genera viajar en los millenials, familias y adultos mayores. Así, esperamos atender a una población básica desde los 24 años de edad en adelante.

Socio económica: En cuanto al nivel socioeconómico de nuestros clientes, debido a que Múcura es una compañía que compite en calidad del servicio a un precio justo, se puede decir que es para turistas con poder adquisitivo medio-alto.

Psicográfico: Los turistas ideales son aquellos que se quieren sumergir en la cultura, que quieren tumbar barreras de estereotipos y mantengan una mente abierta para absorber el entorno al máximo.

Este criterio es quizás una de las más importantes a la hora de realizar nuestra segmentación, el estilo de vida, gustos y preferencias es fundamental. En Múcura los clientes ideales son aquellos.

4.6 Perfil del consumidor

Hombres y mujeres mayores de 24 años provenientes de países de habla hispana e inglesa, con un poder adquisitivo medio-alto cuyo estilo de vida los motive a sumergirse en la cultura de cada destino a traes de experiencias locales.

5 PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS

El turismo está vinculado con un gran cúmulo de productos complementarios en casi todos los sectores productivos de un país. Estos consumen los mismos bienes perecederos en su mayoría y también recurren a servicios asociados al turismo. Por nombrar algunos complementarios: seguros de viaje, transporte, alimentación, vivienda y diversión.

La sustitución de operadores turísticos es la tendencia de “do it yourself” que propone que los individuos agenden sus días de viaje recurriendo a plataformas y blogs virtuales como TripAdvisor que les ofrecen la posibilidad de armar sus propios itinerarios.

5.1 Análisis de la competencia

Competidores directos e indirectos – Múcura Experience actualmente con un rango de competidores directos e indirectos con presencia nacional e internacional. Sin embargo, para delimitar de mejor manera el sector, nos enfocamos en aquellas empresas cuya labor está centralizado en Bogotá y cuyos planes o prestación de servicios más se parece a los nuestros.

En búsqueda de nuestra competencia, nos encontramos con los siguientes participantes en el mercado: Colombian Buddy, Hansa Tours, 5Bogotá y Zomoz.

5.2 Análisis de marca

1. Colombian Buddy cuenta con una marca fresca, una marca joven y atractiva que hace target a millenials que quieren un acompañante también millenial que los acompañe en lo que les plazca. El nombre genera un lazo con el cliente de tal manera que no serán clientes si no “amigos” por ende, Buddies. No obstante, escalar la marca ya presenta un leve

inconveniente pues solo tendrán presencia llamativa dentro de Colombia. Su producto es un servicio de acompañamiento independiente del destino dentro y fuera de la ciudad. A su vez, no tienen precios lo cual es un arma de doble filo pues puede que los clientes valoren altamente su servicio como puede que no.

2. Hansa Tours es uno de los veteranos del sector. Su marca es igualmente veterana. Un nombre no muy atractivo y una marca que no parece representar lo que hacen. El logo podría incluir más colores para generar una mayor atracción por parte del turista. No obstante, es una empresa que cuenta con alrededor de 50 empleados luego su capacidad laboral es alta para satisfacer la creciente demanda del sector. Sus precios son elevados pero su margen es alto, similar a lo que se piensa realizar en Múcura Experience. Tienen sus productos bien definidos y una amplia gama de la misma. Finalmente, su página web es bastante confusa y resulta difícil agendar tours.
3. 5 Bogotá es otro gran participante del sector estratégico en el cual nos queremos posicionar. Es una marca joven, un emprendimiento con buen crecimiento y un equipo de trabajo bien capacitado. Cuentan similarmente con una categorización de sus servicios, pero no ofrecen una oferta muy amplia de los mismos. Sus precios son modestos, casi bajos y ya cuentan con presencia fuera de Bogotá (Medellín y Cartagena).
4. Zomoz es otro emprendimiento innovador en el sector. Su modelo de negocio se asemeja al de Airbnb con su más reciente producto de ofrecer experiencias. Así, Zomoz actúa como una plataforma en la cual personas, en este caso residentes de Bogotá, ofrecen sus servicios como guías, acompañantes, profesores de baile etc. Y los turistas escogerán dada la oferta disponible. Sus precios son diversos pues también depende de cada persona que decida utilizar la plataforma y del valor que ellos le den a su tiempo. La página web es una plataforma atractiva, moderna e interactiva.

5.2.1 Ubicación

1. Colombian Buddy es una empresa que centra sus operaciones en Bogotá. La oficina de la empresa está ubicada en el centro de la ciudad lo cual facilita el acceso de los clientes a la misma. Adicionalmente, tiene acompañamientos disponibles en Medellín y Cali.
2. Hansa Tours centra sus operaciones en la ciudad de Bogotá. Su oficina está ubicada en la calle 106 con carrera 19, relativamente distante de las actividades turísticas de la ciudad. Desde acá administran sus tours por la ciudad y sus alrededores (Zipaquirá, Nemocón y algunos pueblos de Boyacá).
3. 5Bogota igualmente mantiene su gestión administrativa desde Bogotá. Adicionalmente, tienen experiencias ya establecidas en Medellín.
4. Zomoz es un emprendimiento que nace en Venezuela y se traslada a Bogotá. No tiene oficinas pero ya cuenta con operación amplia en cuatro de los principales destinos turísticos de Colombia. Predomina su enfoque en la capital, pero le apuestan a otras ciudades como Medellín, Cartagena y Santa Marta.

5.2.2 Servicios comercializados

Los actores analizados del sector estratégico comercializan en esencia el mismo servicio. Le apuestan a brindarle opciones a cada gusto que pueda tener el turista sea gastronómico, cultural o deportivo entre otros. Colombian Buddy sería una empresa que logra diferenciarse al no definir exactamente el servicio y por tener una tarifa totalmente flexible que se basa en lo que el turista quiera aportar, como una donación hacia la empresa.

Precios de los servicios: este mercado está apenas en crecimiento en comparación a lo que se espera que sea. Por ello no existe un grado de hacinamiento en el sector y mucho menos una

competencia en precios. Hansa Tours es la empresa que lleva la batuta en el nivel de precios altos, seguido por 5Bogotá, Zomoz y finalmente Colombian Buddy puede llegar a tener tanto el precio más bajo como el más alto pues funciona bajo un sistema de valoración por parte del cliente quien le pone el precio que cree se merece el acompañamiento.

5.2.3 Canales de comercialización

En el sector, existen tres canales principales para la comercialización de los servicios. El primero y más importante es la plataforma web en la cual los turistas tienen acceso a toda la información necesaria tanto de la empresa como de los recorridos que se ofrecen. La segunda forma de comercialización es por redes sociales. En esta, los clientes del sector también pueden realizar reservaciones e incluso recibir descuentos por compartir la página. El último es mediante el contacto directo en el cual el turista se acerca a las oficinas de alguna de estas empresas y solicita un servicio.

Tras realizar este breve análisis de la competencia se destacan principalmente dos debilidades:

- El posicionamiento que ya adquirieron estas empresas. Han venido forjando su good will en los últimos años y el crecimiento en el sector los impulsará y alejará más de Múcura Experience si esta no se constituye pronto.
- El talento humano con el que ya cuentan estas empresas es otra de las desventajas que se tendrán en los primeros momentos. Se necesita encontrar personas bilingües con buenas habilidades interpersonales y con interés por ofrecer las experiencias. Luego, será necesario capacitarlas para lograr satisfacer la mayor cantidad posible del mercado sin dejar a un lado jamás la calidad que se busca mantener en todo momento.

Por otra parte, estudiar a los competidores directos en el sector da la posibilidad de encontrar sus debilidades y volverlas nuestras fortalezas

- Marca. Múcura Experience tiene todo un “story telling” de tras de su nombre y creación. Se busca una marca fresca que represente todo lo que es Colombia con una específica paleta de colores y en general un manual de marca que demuestre que se entiende al consumidor y nos resalte ante la competencia.
- Plataforma web. Lanzar la plataforma web es una de las prioridades de Múcura Experience. En ella se busca una página atractiva, dinámica e interactiva con los usuarios. Se utilizará un contenido visual profesional de nuestra autoría como una sesión de fotos de los principales recorridos o experiencias que llamen la atención y capturen a los clientes de una manera efectiva

6 ANÁLISIS DOFA

Debilidades – Una de las principales debilidades con las que se encuentra Múcura es el bajo capital de inversión que se tiene para adelantar el proyecto a grandes zancadas. La competencia se encuentra en una curva de aprendizaje bastante alto y poco a poco se empiezan a generar barreras de entrada al sector. De esta manera, es necesario acelerar las labores determinantes para el establecimiento de esta sociedad.

Oportunidades – El sector turístico es uno de los sectores que más promete en Colombia como hub de turismo y negocios en todo el continente. Su crecimiento asegura una demanda por servicios turísticos que hasta el momento parece no ser satisfecha en su totalidad. Si combinamos un sector creciente, con demanda creciente y economías colaborativas, la oportunidad de alcanzar grandes economías de escala es relativamente alto.

Fortalezas – El equipo que compone Múcura Experience es multidisciplinario, creativo y dedicado. En pocos meses se han alcanzado grandes metas y los planes son cada vez más ambiciosos y tangibles.

Amenazas – La principal amenaza de la organización en este momento es el constante crecimiento de las barreras de entrada al sector estratégico. Organizaciones como Zomoz o 5Bogota ya empiezan a incrementar su recordación y a expandir su plaza de participación.

7 ESTRATEGIA DE MERCADO

7.1 Producto

El catálogo de servicios ofrecidos por Múcura Experience tiene una dimensión de 5x2 (Extensión x Profundidad) determinada por 5 recorridos preestablecidos (recorridos “madre”) y su versión express. Cabe resaltar que no todos los recorridos tienen una versión express y se estudia la posibilidad de ofrecer recorridos express diferentes a los cinco recorridos “madre”.

- Downtown Bogotá: “Disfruta el centro de Bogotá como un local. Camina entre los principales puntos turísticos de Colombia y ten sensaciones auténticas de nuestra ciudad. Empezaremos a 3152 mts sobre el nivel del mar con una de las mejores vistas de la ciudad desde la cima de Monserrate. Además, disfrutaremos dos de los principales museos del país al igual que la infraestructura y calles llenas de historias y leyendas.”
- Cultura Bogotá – “Bogotá y sus cientos de años de historia están expuestos en cuatro museos principales: Museo del Oro, Museo Nacional, Museo de Botero y MAMBO, todos ubicados estratégicamente en el centro de la ciudad. Vive una experiencia única en cada uno de los museos junto a un local y enamórate de nuestra historia y cultura.”
- Food by foot – “Colombia es uno de los países con mayor variedad de frutas y vegetales en el mundo. Disfruta de esta variedad y mucho más por un recorrido diseñado para amantes de la gastronomía probando platos típicos y experimentales en tres zonas de la ciudad.
- Urban Artwork – “A gallery under the clouds decorates the capital of Colombia. Experience this modern tour and enjoy the ever-growing urban artwork movement of the graffiti world. “
- Barista for a day – “Experience coffee like never before. Learn from local baristas all the tips and tricks that a Colombian cup of coffee can offer and teach your taste buds how to appreciate quality coffee.”

7.2 Precio

Trás realizar un benchmarking y conocer el comportamiento de consumo de nuestro segmento, estipulamos precios que oscilan entre los 200 mil y 350 mil pesos colombianos para ofrecer cierta variedad en el rango de precios en el portafolio.

La estructura del precio está determinada por un mark-up sobre los costos variables de cada experiencia para garantizar un margen de utilidad y reflejar la calidad de nuestros servicios.

7.3 Distribución

Para mediados de diciembre, Múcura Experience planea lanzar su página web de tal manera que esta se constituya en el principal canal entre el consumidor final y Múcura Experience como proveedor del servicio.

No obstante, el canal de distribución no es siempre directo pues entidades del sector turístico como los hoteles, se constituyen en un tercero que alarga el canal y reduce el margen de utilidad. Su función en la mayor parte de las situaciones será referenciar a sus clientes para así obtener una comisión por cliente y venta referenciada.

7.4 Comunicación

La comunicación de Múcura Experience está definida en su totalidad bajo la estructura del manual de marca. Únicamente se realiza a través de material promocional físico y virtual mediante tarjetas de presentación, panfletos, folletos y mapas y a través de sus redes sociales en Instagram (@mucuraexperience) y Facebook (@mucuraexperience). Se realizan 5 publicaciones semanales en las redes sociales tanto de Facebook como de Instagram.

8 PRESUPUESTO DE MERCADEO

Para 2018, existe un presupuesto sumo de 2.4 millones de pesos colombianos para repartirse en publicidad pagada en Facebook e Instagram y en la impresión de material promocional físico.

Tabla 1 *Presupuesto (elaboración propia)*.

Presupuesto Mercadeo	2,400
Material promocional	660
Pautar en Redes	1,740

* COP (k)

Esto se consolida en 10 publicaciones promocionadas mensuales (120 al año) del total de 240 publicaciones planificadas. Además, implica dos publicaciones al año para cada recorrido del portafolio de Múcura Experience.

9 ESTIMACIÓN DE VENTAS

La manera en la cual se realizó la estimación de ventas para el futuro próximo se basó en los diez meses de funcionamiento de Múcura Experience en Bogotá. A la fecha, se han realizado 22 acompañamientos, 18 en la ciudad de Bogotá y 4 en la ciudad de Medellín.

En total, para el 2018 se espera un crecimiento de 450% que se traduce en alrededor de 10 recorridos mensuales, de los 2 recorridos mensuales que registramos en el 2017. Cabe mencionar que el punto de quiebre con respecto a la inversión total que se realizará en el 2018 es de tan solo 42 recorridos básicos sin contemplar la venta de otros agregados de la empresa como los souvenirs y las alianzas que se han entablado.

Adicionalmente, las ventas proyectadas no incluyen productos en lanzamiento como la incorporación de otras plazas en nuestro portafolio de servicios. Para finales de septiembre, Múcura Experience espera tener una participación de mercado considerable en principales plazas turísticas como Medellín y Cartagena.

El crecimiento de las ventas que se tendrá en el 2018 propone un buen horizonte para Múcura Experience que a su vez incrementará sus gastos de 2017 a 2018 en una velocidad mucho menor que el crecimiento de sus ventas (450% vs 163%). Sin embargo, al incluir todo el portafolio simulado para el 2018 se espera un ingreso de 34 millones de pesos colombianos de los cuales el 49% corresponde a la participación de los costos variables en esta venta. Así, el ingreso neto de costos variables se aproxima a los 17 millones de pesos, casi cinco veces la venta total del año 2017 a YTD octubre.

10 ESTRATEGIA OPERATIVA

10.1 Localización y tamaño de la empresa

Los principales puntos turísticos de la ciudad de Bogotá están ubicados entre la calle primera y 26 y entre las carreras primera y trigésima. Así, una ubicación estratégica corresponde a destinar las operaciones de la empresa al centro de Bogotá dentro de este cuadrante. Así, existirá otra canal de comercialización de nuestros servicios. Éste, un canal cien por ciento personal permitirá expresar todo lo que es la marca Múcura cuando un consumidor busque adquirir nuestros servicios dentro de nuestra sede física y principal.

En cuanto al tamaño, el equipo ya está compuesto por 5 integrantes multidisciplinarios y existe la posibilidad de incorporar un FTE adicional para llevar a cabo la carga cooperativa de la organización.

10.2 Procesos

Tabla 2 *Tour Down Town Bogotá (elaboración propia).*

Tour:	Down Town Bogotá	
Descripción:	Experience designed for you to get to know the historic city center of Bogota. We will begin at 3152 meters above sea level at Monserrate and walk down to the Gold Museum passing through other important points of the city like the Botero Museum and the "Plaza de Bolivar"	
Costo:	\$	148,000
Precio:	\$	266,400

Incluye	Costo
Monserrate	\$ 20,000
Museo del Oro	\$ 3,000
Almuerzo:	\$ 45,000
Guía:	\$ 40,000
Fotógrafo:	\$ 40,000
Atractivo Principal:	Los destinos que contempla el tour son los principales atractivos no solo del tour sino de toda la ciudad.
Recurso Natural:	El principal recurso natural es el Cerro de Monserrate en el cual los guiados verán aves y flora local.

Tabla 3 *Cultura Bogotá (elaboración propia).*

Tour:	Cultura Bogota
Descripción:	Bogota and its hundreds of years of history are comprised in four main museums. Museo del Oro, Museo Nacional, Museo de Botero and Mambo all located around the city center. Experience each one with a friendly local and fall in love with our history and culture.
Costo:	\$ 151,000
Precio:	\$ 302,000
Incluye	Costo
Museo Nacional	\$ 20,000
Museo del Oro	\$ 3,000
Mambo	\$ 3,000
Almuerzo:	\$ 45,000
Guía:	\$ 40,000
Fotógrafo:	\$ 40,000

Atractivo Principal:	Los principales museos de Colombia. Recibirás un enriquecimiento y conocimiento de gran parte de nuestra cultura.
----------------------	---

Tabla 4. *Food by foot (elaboración propia).*

Tour:	Food by Foot
Descripcion:	Colombia is the world's owner of the largest variety of fruits and vegetables. Enjoy all this and much more along a foodies tour, tasting typical and experimental cuisine of the city.
Costo:	\$ 160,000
Precio:	\$ 320,000
Incluye	Costo
Desayuno	\$ 20,000
almuerzo	\$ 30,000
Snacks	\$ 30,000
Guia:	\$ 40,000
Fotografo:	\$ 40,000
Atractivo Principal:	La gran variedad de sabores y lugares que contempla el tour. Desde la plaza hasta Andrés D.C.
Recurso Natural:	El contacto una vasta variedad de los ingredientes que componen la mesa colombiana.

Tabla 5 *Urban artwork (elaboración propia).*

Tour:	Urban Artwork
Descripción:	Bogota is home of a great gallery of street art. A walk through this gallery under the clouds will make you fall in love with the capital of Colombia
Costo:	\$ 140,000
Precio:	\$ 280,000
Incluye	Costo
Comida	\$ 30,000
Snacks	\$ 30,000
Guia:	\$ 40,000
Fotografo:	\$ 40,000
Atractivo Principal:	Los hermosos murales que adornan a Bogotá.

Tabla 6 *Barista for a day (elaboración propia).*

Tour:	Barista for a day.
Descripción:	Experience coffee like never before. Learn from local baristas all the tips and tricks that a Colombian cup of coffee can offer and teach your taste buds how to appreciate quality coffee.
Costo:	\$ 95,000
Precio:	\$ 280,000
Incluye	Costo
Comida	-

Snacks	\$	15,000
Guia:	\$	40,000
Fotografo:	\$	40,000
Atractivo Principal:	Aprender qué es el café y qué papel juega en Colombia.	
Recurso Natural:	Contacto único con el principal grano de nuestro país.	

Tabla 7 *Gastronómico express (elaboración propia).*

Tour:	Gastronómico Express	
Descripción:	Colombia is the world's owner of the largest variety of fruits and vegetables. Enjoy all this and much more along a foodies tour, tasting typical and experimental cuisine of the city.	
Costo:	\$	120,000
Precio:	\$	240,000
Incluye	Costo	
almuerzo	\$	30,000
Snacks	\$	20,000
Guia:	\$	30,000
Fotografo:	\$	40,000
Atractivo Principal:	La gran variedad de sabores y lugares que contempla el tour. Desde la plaza hasta Andrés D.C.	

Recurso Natural:	El contacto una vasta variedad de los ingredientes que componen la mesa colombiana.
------------------	---

Tabla 8 *Urban artwork express (elaboración propia).*

Tour:	Urban Artwork Express
Descripción:	A gallery under the clouds decorates the capital of Colombia. Experience this modern tour and enjoy the ever growing urban artwork movement of the graffiti world.
Costo:	\$ 100,000
Precio:	\$ 200,000
Incluye	Costo
Snacks	\$ 30,000
Guía:	\$ 30,000
Fotógrafo:	\$ 40,000
Atractivo Principal:	Los hermosos murales que adornan a Bogotá.

Tabla 9 *Barista School (elaboración propia).*

Tour:	Barista School
Descripción:	Experience coffee like never before. Try coffee in all shapes, colors, smells and flavors available and become another lover of our coffee culture.

Costo:	\$ 80,000
Precio:	\$ 160,000
Incluye	Costo
Comida Snacks	
Guia:	\$ 40,000
Fotografo:	\$ 40,000
Atractivo Principal:	Aprender qué es el café y qué papel juega en Colombia.
Recurso Natural:	Contacto único con el principal grano de nuestro país.

10.3 Gestión de calidad

La apuesta para gestionar la calidad de los procesos recae en dos recursos: la estandarización y el capital humano. El enfoque del primer recurso está definido por recorridos con todas sus variables controlables iguales (ruta, datos históricos y curiosos, paradas, comidas, medidas de seguridad y discurso). Para ello, cada producto consolidado tiene un mapa interactivo con una ruta trazada y algunas secciones con información que deberán tener y contemplar a lo largo del recorrido. Adicionalmente, estandarizar los procesos internos de la organización permiten una reducción en el margen de error, mayor eficiencia y eficacia. Estos procesos internos incluyen la comunicación con el cliente, (sea vía chat, correo o incluso teléfono), la estructuración de cotizaciones, discurso de ventas y los protocolos de seguridad.

Por otro lado, el recurso humano nos asegura la satisfacción de nuestros clientes pues el perfil de los acompañantes se buscará para poder ofrecer una experiencia única y personal cada

vez que nuestros clientes tomen un servicio. Los colaboradores de Múcura son y serán personas carismáticas, extrovertidas para poder generar una relación casi instantánea de amistad y confianza. Sus habilidades de comunicación les deberán permitir mantener conversaciones del agrado de los individuos en el idioma que ellos pidan, pero nunca dejando a un lado la cultura colombiana y las características casi innatas de un local como nuestra comunicación verbal y no verbal.

Otro aspecto que se debe contemplar para garantizar servicios de calidad es la consolidación de alianzas estratégicas con organizaciones que compartan nuestros valores y políticas de calidad. Por esta razón, en temas tan fundamentales como los traslados y la alimentación, el registro de alianzas de proveedores de estos servicios será minuciosamente estudiado para garantizar completa satisfacción de nuestros clientes en la totalidad del recorrido.

11 ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

11.1 Estructura organizacional

Actualmente, a nivel de grandes organizaciones y emprendimientos, las estructuras organizacionales se han convertido en unas mucho más planas y horizontales, de tal manera que se entrega mayor empoderamiento a los integrantes de las instituciones. Una estructura muy vertical y profunda genera problemas de comunicación y retrasos en la misma y es justamente esto lo que buscamos en Múcura Experience con una organización horizontal.

No solo permite tener una reducción de costos teniendo áreas más amplias, pero nos facilitará a esta temprana edad tener un control y overview más general de la situación de la empresa. Así, Múcura Experience cubrirá las áreas de Mercadeo, Recursos Humanos, Legal, Finanzas, Contabilidad, Comunicaciones e IT.

11.2 Áreas funcionales

Mercadeo, Recursos Humanos, Legal, Finanzas, Contabilidad, Comunicaciones e IT.

11.3 Diseño del organigrama

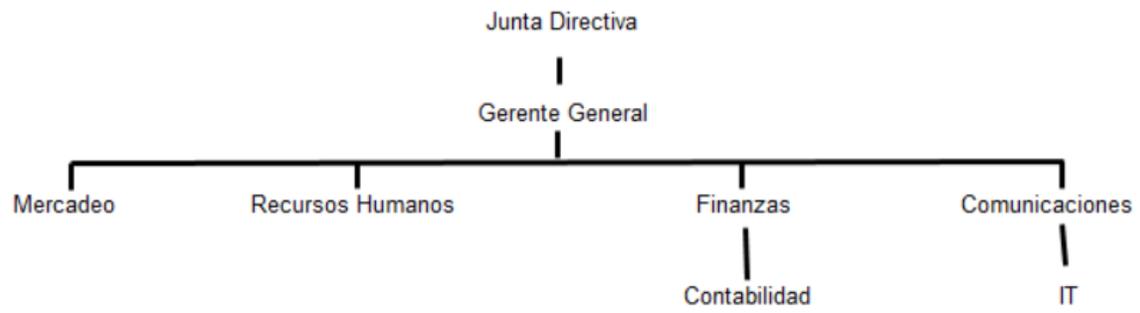


Ilustración 2. Junta directiva. Elaboración propia.

12. ANÁLISIS FINANCIERO

12.1 Plan de inversiones

Para el 2018 existe un presupuesto de inversión de 2.4 millones de pesos que serán destinados a dos categorías de gran importancia para la organización. Primero, habrá una gran campaña de mercadeo, principalmente en redes sociales con un presupuesto mensual de 200 mil pesos que constituye una promoción de 10 publicaciones al mes de un total de 240 publicaciones planeadas. Segundo, también como la parte de la campaña de mercadeo, se llevará a cabo la generación de material promocional físico para cada producto del portafolio de servicios de Múcura Experience.

Adicionalmente, se llevará a cabo el registro de la empresa ante la Cámara de Comercio de Bogotá como persona jurídica para lograr entrar a promocionarse en plataformas como TripAdvisor y Wanderlust.

12.1.1 Presupuesto de inversión fija

La inversión fija a partir de enero de 2018 será de 2.4 millones de pesos colombianos para realizar una campaña de mercadeo. Adicionalmente, a partir de septiembre, se busca empezar a liderar las operaciones de la organización desde una sede principal ubicada en el centro de Bogotá para lo cual se estima un presupuesto de 3.85 millones de pesos colombianos. Este monto está construido por un canon mensual de 900 mil pesos y otros insumos necesarios de 50 mil desde agosto.

12.2 Estructura de costos

12.2.1 Estructura de los costos empresariales

Actualmente, la estructura de costos del portafolio de servicios está compuesto por costos fijos que ascienden a 2.4 millones de pesos por inversión en mercadeo y 3.45 millones de pesos por canon de arriendo de oficina y otros insumos y los costos variables que están determinados según la selección personalizada del servicio que tomen los clientes pero que oscila entre el 40% y 50% del precio final del servicio. Es decir, un individuo que tenga dentro de sus preferencias un servicio que incluya comida, transporte y/o fotógrafo tendrá una estructura de costos diferente al de un servicio que no implique algunos o la totalidad de estas adiciones. No obstante, el mark-up establecido por la inclusión de estos aspectos es casi nulo y se ofrecen estas adiciones con el fin de generar experiencias personalizables y únicas.

Para el 2019, se proyectan nuevamente los costos de arriendo más un FTE para llevar a cabo las tareas operativas que existan en la organización. Así, los costos operacionales estarán alrededor de los 40 millones de pesos que incluyen un FTE, canon de arriendo, gastos en publicidad y otros insumos. Posteriormente, para el 2020, se espera el carry over de este FTE y otro adicional.

12.3 Presupuesto de Costos Operacionales

Para septiembre de 2018 ingresará a Múcura Experience un personal de apoyo estimado en 2.2 millones de pesos para llevar a cabo la carga operativa de la organización para permitirle al resto del equipo dedicarse a actividades de promoción. De esta manera, los costos operacionales para el año 2018 serán de 3-6 millones que se resumen en gastos de arriendo y que ascienden a 37 millones con el costo de arriendo y de personal de apoyo.

Tabla 10 *Costos fijos (elaboración propia).*

Costos Fijos	39,200
2018	7,340
2019	37,000

* COP (k)

Tabla 11 *Presupuesto de mercadeo (elaboración propia).*

Presupuesto Mercadeo	2,400
Material promocional	660
Pautar en Redes	1,740

* COP (k)

Tabla 12 *Estructura de costos (elaboración propia).*

Estructura de Costos	
Costos Fijos	2018
Papelería y Arriendo	3,850,000
Registro de Marca	700,000
Otros	2,790,000
Total	7,340,000

12.4 Determinación del Margen de Contribución y Punto de Equilibrio

La definición del precio se realizó calculando un mark-up promedio del 50% por encima de los costos variables de tal manera que una proporción de margen de contribución del 51% está alineado con el mark-up que se busca en la organización. Además, dado este margen de contribución encontramos que el punto de quiebre o los servicios que debemos dar en el 2018 para alcanzar a cubrir la totalidad de los costos del año son 48 servicios, que equivalen a alrededor de 4 servicios al mes.

Tabla 13 *Margen de contribución (elaboración propia).*

Margen de Contribución	153	51%
Precio	300	100%
Costo Variable	147	49%

* COP (k)

Tabla 14 *Punto de equilibrio (elaboración propia).*

Análisis	
Punto de Equilibrio	48
Ingreso Neto	4,000
Precio Producto (core)	300,000
Costo Variable	147,000
Costo Fijo	7,340,000

Este punto de equilibrio que encontramos solo considera uno de los cinco productos core de la compañía. Se utiliza para el cálculo el producto de Down Town Bogotá pues en el 2017 fue el producto que contribuyó al 85% de las ventas del año.

12.5 Plan financiero

12.5.1 Los estados financieros, flujo de caja, VPN y TIR

A continuación, se describen los diferentes escenarios y resultados financieros que se obtienen de la proyección de ventas para los próximos tres años. Asumimos un crecimiento de un aproximado de 30% año a año con algunos factores de ajuste donde consideramos necesarios por cuestiones de estacionalidad.

Tabla 15 *Escenarios y resultados financieros (elaboración propia).*

Línea	2018	2019	2020
Ingresos	34,211,718	196,981,161	306,719,995
Costo de producción y ventas	20,917,742	131,842,101	216,255,845
Utilidad bruta en ventas	13,293,976	65,139,060	90,464,150
Gastos operacionales	4,050,000	11,400,000	11,400,000
EBITDA	9,243,976	53,739,060	79,064,150
Gastos Financieros	-	-	-
Depreciación			
Utilidad antes de impuestos	9,243,976	53,739,060	79,064,150
Impuesto de renta	-	-	-

UTILIDAD NETA DEL PERIODO	9,243,976	53,739,060	79,064,150
Utilidad acumulada	9,243,976	62,983,036	142,047,186

Tabla 16 *Flujo de caja (\$)* (elaboración propia).

FLUJO DE CAJA	2018	2019	2020
Downtown Bogota	8,537,638	46,860,646	69,879,089
Minas de Sal Zipaquirá	7,350,000	45,525,257	75,198,099
Minas de Sal Nemocón	5,700,000	35,305,301	58,316,893
Gastronómico	4,224,080	23,184,764	34,573,365
Express	7,400,000	40,616,479	60,567,721
Souvenirs	1,000,000	5,488,713	8,184,827
TOTAL INGRESOS	34,211,718	196,981,161	306,719,995
Downtown Bogota	4,183,443	22,961,717	34,240,754
Minas de Sal Zipaquirá	4,189,500	25,949,397	42,862,917
Minas de Sal Nemocón	3,249,000	20,124,022	33,240,629
Gastronómico	2,069,799	11,360,534	16,940,949
Express	3,626,000	19,902,075	29,678,183
Souvenirs	500,000	2,744,357	4,092,414
Publicidad	2,400,000	2,400,000	2,400,000
Salario Personal de Apoyo	-	26,400,000	26,400,000
Salario Personal de Apoyo 2	-	-	26,400,000
OTROS COSTOS	700,000	-	-
TOTAL COSTOS	20,917,742	131,842,101	216,255,845
Papelería y otros insumos	250,000	600,000	600,000
Arriendo y servicios	3,600,000	10,800,000	10,800,000
Otros Gastos Únicos - No Recurrentes	200,000	-	-

TOTAL GASTOS	4,050,000	11,400,000	11,400,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9,243,976	53,739,060	79,064,150

Tabla 17 *Tabla de participación sobre las ventas (%) (elaboración propia).*

FLUJO DE CAJA	2018	2019	2020
<i>Downtown Bogota (% of sales)</i>	25%	24%	23%
<i>Minas de Sal Zipaquira (% of sales)</i>	21%	23%	25%
<i>Minas de Sal Nemocón (% of sales)</i>	17%	18%	19%
<i>Gastronómico (% of sales)</i>	12%	12%	11%
<i>Express (% of sales)</i>	22%	21%	20%
<i>Souvenirs (% of sales)</i>	3%	3%	3%
TOTAL INGRESOS			
<i>Downtown Bogota (% of sales)</i>	12%	12%	11%
<i>Minas de Sal Zipaquira (% of sales)</i>	12%	13%	14%
<i>Minas de Sal Nemocón (% of sales)</i>	9%	10%	11%
<i>Gastronómico (% of sales)</i>	6%	6%	6%
<i>Express (% of sales)</i>	11%	10%	10%
<i>Souvenirs (% of sales)</i>	1%	1%	1%
<i>Publicidad (% of sales)</i>	7%	1%	1%
<i>Salario Personal de Apoyo (% of sales)</i>	0%	13%	9%
<i>Salario Personal de Apoyo 2 (% of sales)</i>	0%	0%	9%
<i>OTROS COSTOS (% of sales)</i>	2%	0%	0%
TOTAL COSTOS (% of sales)	61%	67%	71%
<i>Papelería y otros insumos (% of sales)</i>	6%	5%	5%
<i>Arriendo y servicios (% of sales)</i>	89%	95%	95%
<i>Otros Gastos Únicos - No Recurrentes (% of sales)</i>	5%	0%	0%
TOTAL GASTOS (% of sales)	12%	6%	4%

Tabla 18 *Tabla resumen 2017 (elaboración propia).*

	FY
Gross Sales	8,126
COGS	(5,152)
COGS (%)	62%
A&P	(1,412)
G&A	(234)
PM	0
SPC	0
Management Result	1,322
MR (%)	(1)

Tabla 19 *Flujo de caja y VPN (elaboración propia).*

FLUJO DE CAJA	VPN
Downtown Bogotá	112,849,826.13
Minas de Sal Zipaquirá	115,171,496.40
Minas de Sal Nemocón	89,316,670.68
Gastronómico	55,833,557.98
Express	97,812,619.33
Souvenirs	13,217,921.53
TOTAL INGRESOS	484,202,092.05
Downtown Bogotá	55,296,414.80
Minas de Sal Zipaquirá	65,647,752.95
Minas de Sal Nemocón	50,910,502.29
Gastronómico	27,358,443.41
Express	47,928,183.47
Souvenirs	6,608,960.77

Publicidad	6,622,476.69
Salario Personal de Apoyo	47,535,642.49
Salario Personal de Apoyo 2	23,267,568.52
OTROS COSTOS	671,140.94
TOTAL COSTOS	331,847,086.34
Papelería y otros insumos	1,320,048.70
Arriendo y servicios	22,897,981.18
Otros Gastos Únicos - No Recurrentes	191,754.55
TOTAL GASTOS	24,409,784.43
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	127,945,221.28

Tabla 20 *Indicadores (elaboración propia).*

Valor Presente Inversión Inicial	513,000
Relación B/C	\$ 239.123575677
TIR EA	522.95100220%

Para el 2017, sin realizar actividades promocionales ni inversiones en mercadeo, se obtuvo una venta bruta de 8.1 millones de pesos de los cuales los costos representaban un 62%. Para el 2018, se repensó la estrategia de precios de tal manera que se logran reducir para que a lo sumo representen el 50% de las ventas. Adicionalmente, las campañas de mercadeo del 2018 iniciaron en noviembre del 2017 pero se provisionan hasta el mes de enero que incluye material promocional físico representado en la tabla resumen por la línea de advertisement and Promotion (A&P). El gasto visualizado en la línea de General and Administration (G&A) corresponde a la inversión realizada en el dominio de la página web.

En la segunda tabla encontramos que existe una relación levemente decreciente en la participación de los costos sobre el total de las ventas. Se debe a los lanzamientos que se tendrán y a la creciente participación de productos cuyo costo variable es inferior al promedio de los otros

productos. Igualmente, de acuerdo a la estrategia de la empresa, observamos que los dos productos claves de la organización en conjunto representan al rededor del 50% de las ventas totales del portafolio de Múcura Experience.

12.6 Distribución de las utilidades

Actualmente la distribución de participación de los miembros de Múcura está repartida en partes in-equivalentes dadas a razón de 55% socio mayoritario, 35% socio suplente, 4%, 4% y 2%. Dentro de la promesa de sociedad en trabajo se contemplan diferentes escenarios para la distribución de utilidades.

1. Completados los dos años de actividad registrados como persona jurídica
2. Al alcanzar utilidades netas de 150 millones de pesos colombianos se repartirán la tercera parte de las utilidades netas en partes iguales.
3. Tras la primera repartición de utilidades, reparticiones anuales de las utilidades netas según participación en la sociedad
4. o según un acuerdo mutuo entre la junta directiva de hacerlo de alguna otra manera

13. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

Actualmente, Múcura Experience se encuentra registrada ante la Cámara de Comercio de Bogotá como marca. No obstante, para principios del 2017 se espera registrar la empresa como persona jurídica para acceder a beneficios tributarios y herramientas que fomenten y promuevan las ventas y participación en el mercado.

Por otra parte, la sociedad de Múcura Experience está adelantando una promesa de sociedad para estipular claramente qué se espera de la sociedad, de la organización y de cada uno de los miembros de la misma. Se considerarán siempre los peores casos posibles para estar preparados ante posibles eventualidades que tengan implicaciones directas sobre el funcionamiento y fluidez de la organización.

14. BLIOGRAFIA

- Aya, E. B. (15 de mayo de 2017). *El Espectador*. Obtenido de El Turismo es una de las grandes máquinas de la economía mundial: <https://www.elespectador.com/economia/el-turismo-es-una-de-las-grandes-maquinas-de-la-economia-global-claudia-sender-articulo-693943>
- CONCANACO SERVYTOUR. (October de 2016). *CONCANACO*. Obtenido de <http://www.concanaco.com.mx/wp-content/uploads/2016/boletines/Turismo-Enero-2016.pdf>
- DANE. (2017). *DANE*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo/encuesta-de-viajeros-internacionales>
- Dinero. (s.f.). *Revista Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-empresa/negocios/articulo/restaurantes-bogota-expansion/24463>
- El Espectador. (May de 2016). Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/hasta-marzo-pasado-293-mil-turistas-extranjeros-visitar-articulo-633504>
- Fontur . (2016). *Fontur Colombia*. Obtenido de fontur.com.co
- Fontur. (abril de 2016). *Fontur Colombia*. Obtenido de <http://fontur.com.co/interactue/glosario/63>
- Gustave, A. (7 de 3 de 2017). *New York Times* . Obtenido de A journey to Colombia's Coffee Belt: <https://www.nytimes.com/2017/03/07/travel/colombia-coffee-country-andes-mountains.html>
- Instituto Distrital de Turismo. (September de 2014). *Bogota Turismo*. Obtenido de <http://bogotaturismo.gov.co/noticias/balance-tur-stico-de-bogot>
- Reportur. (November de 2017). Obtenido de <http://www.reportur.com/mexico/2017/11/21/barcelo-seria-con-nh-la-quinta-en-latinoamerica-con-25-mil-cuartos/>
- Revista Dinero. (October de 2015). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-producto-interno-bruto-colombia-primer-trimestre-2015/209538>
- Semana. (2005). Obtenido de <http://www.semana.com/especiales/articulo/martha-senn/75342-3>

Semana. (May de 2014). *Revista Semana*. Obtenido de <http://www.semana.com/economia/articulo/grupos-economicos-colombianos-le-apuestan-al-sector-hotelero/390020-3>

UNWTO. (October de 2017). *Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>