

CUNAGUARO TRAVEL S.A.S.



Universidad del
Rosario

Renzo Camilo Ávila
Gladys Peña
Gisseth Valencia

Profesor
Alexander Gregory Neita

Gerencia de Empresas

Escuela de Administración

03 de Mayo de 2025

Yopal, Colombia

2025

Declaración de autonomía

Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente proyecto integrador de especialización por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este proyecto integrador de especialización no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación". (Renzo Camilo Ávila, Astrith Peña Reyes y Gisseth Valencia Corredor/ 03/05/2025).

Declaración de exoneración de responsabilidad

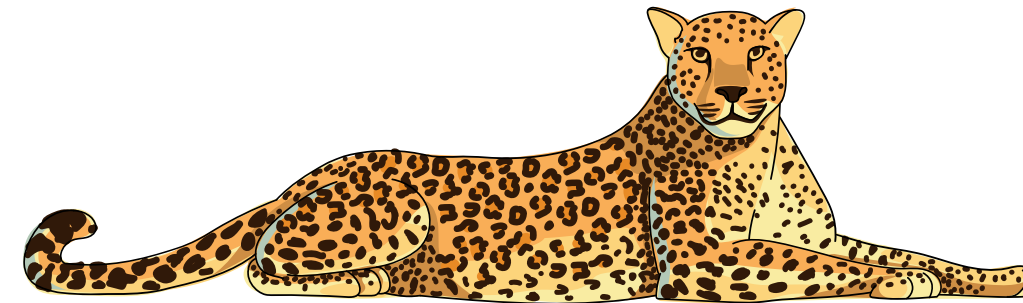
Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él". (Renzo Camilo Ávila, Astrith Peña Reyes y Gisseth Valencia Corredor/ 03/05/2025).



Universidad del
Rosario



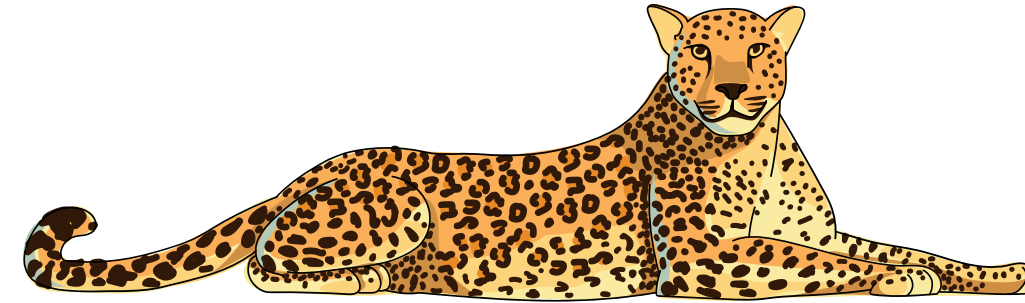
Misión



Universidad del
Rosario

Generar experiencias de alta recordación para los visitantes a partir del turismo de naturaleza y cultura, como una actividad socioeconómica sostenible, promoviendo el avistamiento de fauna silvestre en su hábitat y las expresiones culturales típicas del llano colombiano, con responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia.

Visión



Consolidar un modelo de negocio sostenible en el que la cadena de valor turística alrededor del avistamiento de fauna y desarrollo de actividades culturales permite el desarrollo económico, ambiental y social de todos los actores que la componen, garantizando la oferta turística a largo plazo basada en la conservación de los ecosistemas.

Diagnóstico Marketing

- Investigación de la Fundación Cunaguaro
- Segmento de mercado orgánico
- Enfoque de investigación (Universidades)
- Mercado objetivo (extranjero- nacional)
 - Conocimiento del territorio mediante guías especializados
 - Planes hechos a la medida
 - Precio tarifa del mercado
 - Canales de distribución
 - Posicionamiento (Tripadvisor-reviws)

Diagnóstico Gestión Humana

- el Programa de Bienestar, Motivación y Capacitación “impulso positivo”
- Tasa baja de rotación de personal
- Manual de funciones
- Selección de personal interno
- Reclutamiento base referidos
- Pruebas de competencia
- Seguridad y salud en el trabajo



Diagnóstico Logística

Cadena de Suministro: Coordinación y entrega de experiencias y servicios	
Proceso	Actividad
Gestión Administrativa y Financiera:	Reuniones periódicas, comunicación, equipos de trabajo, reclutamiento de personal, lineamientos manual de contratación, presupuesto, estructura de costos, preparar estados financieros.
Proveedores	Política de proveedores, lineamientos de selección.
Marketing y Posicionamiento del producto	Diversos canales, información precisa.
Gestión de operaciones:	Reservas, pagos, organización logística de los planes y transporte, capacitación, se gestionan todos los cambios, cancelaciones.
Experiencia del cliente	Política de Garantía – Atención al cliente.
Relacionamiento con el cliente	Encuestas de satisfacción.



Diagnóstico Financiero

Indicador	2023	2024	Diagnóstico
LIQUIDEZ			
Razón Corriente	1,6	0,72	2023 capacidad necesidas inmediatas 2024 dificultad obligaciones corto plazo
Capital de trabajo	\$\$	\$\$	2023 suficiente 2024 dificultad
ENDEUDAMIENTO			
Razón de Endeudamiento	61,10%	66,91%	Depende de financiación extarna para sus activos
Razón de autonomía	38,89%	33,08%	Baja autonia financiera - menos activo con recursos propios
ACTIVIDAD			
Rotación capital de trabajo	9,98	43,45	Eficiencia en ventas
RENTABILIDAD			
Margen bruto	30,72	31,25	Mejora en la eficiencia de costos
Margen operacional	2,2	3,61	Mayor utilidad, eficiencia en costos
Margen Neto	1,39	3,22	Aumenta de año a otro debe mejorar gestión de costos
Rentabilidad sobre el activo	5,06	5,2	Aumento leve, mejorar eficiencia
Rentabilidad sobre el patrimonio	13,01	15,84	Indica mejora en la rentabilidad

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)



ITEM	FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLES	PONDERACIONES	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1	Enfoque de conservación (valor agregado)	FORTALEZAS	11,9%	4	0,48
2	Guías y personal capacitado en turismo y conservación	FORTALEZAS	11,9%	4	0,48
3	Buenas relaciones con los proveedores y aliados	FORTALEZAS	9,5%	4	0,38
4	Buen posicionamiento	FORTALEZAS	9,5%	4	0,38
5	Factores llamativos y únicos como los vehículos safari	FORTALEZAS	4,8%	3	0,14
6	Contamos con toda la normativa para ser operador	FORTALEZAS	9,5%	3	0,29
7	Miembros del clouster de Turismo de Naturaleza Casanare "Safari Llanero" CCC y ACOTUR	FORTALEZAS	7,1%	3	0,21
8	Nulo endeudamiento	FORTALEZAS	2,4%	3	0,07
9	Falta de estrategia comercial e e-mail marketing	DEBILIDADES	7,1%	1	0,07
10	Falta de seguimiento a los clientes y CRM	DEBILIDADES	4,8%	1	0,05
11	Alta rotación de personal	DEBILIDADES	4,8%	2	0,10
12	Guías bilingües capacitados en temas ambientales	DEBILIDADES	4,8%	2	0,10
13	Diversificación de portafolio (temporalidad)	DEBILIDADES	7,1%	1	0,07
14	Cobertura limitada geográficamente	DEBILIDADES	4,8%	2	0,10
			100,00%		2,90

Cunaguaro Travel tiene una buena base interna, pero necesita enfocarse en superar sus debilidades para desbloquear su potencial de crecimiento y consolidar su posición en el mercado. Priorizar la corrección de las debilidades en marketing y gestión de clientes, fortalecer y comunicar las fortalezas en conservación y personal.

Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)

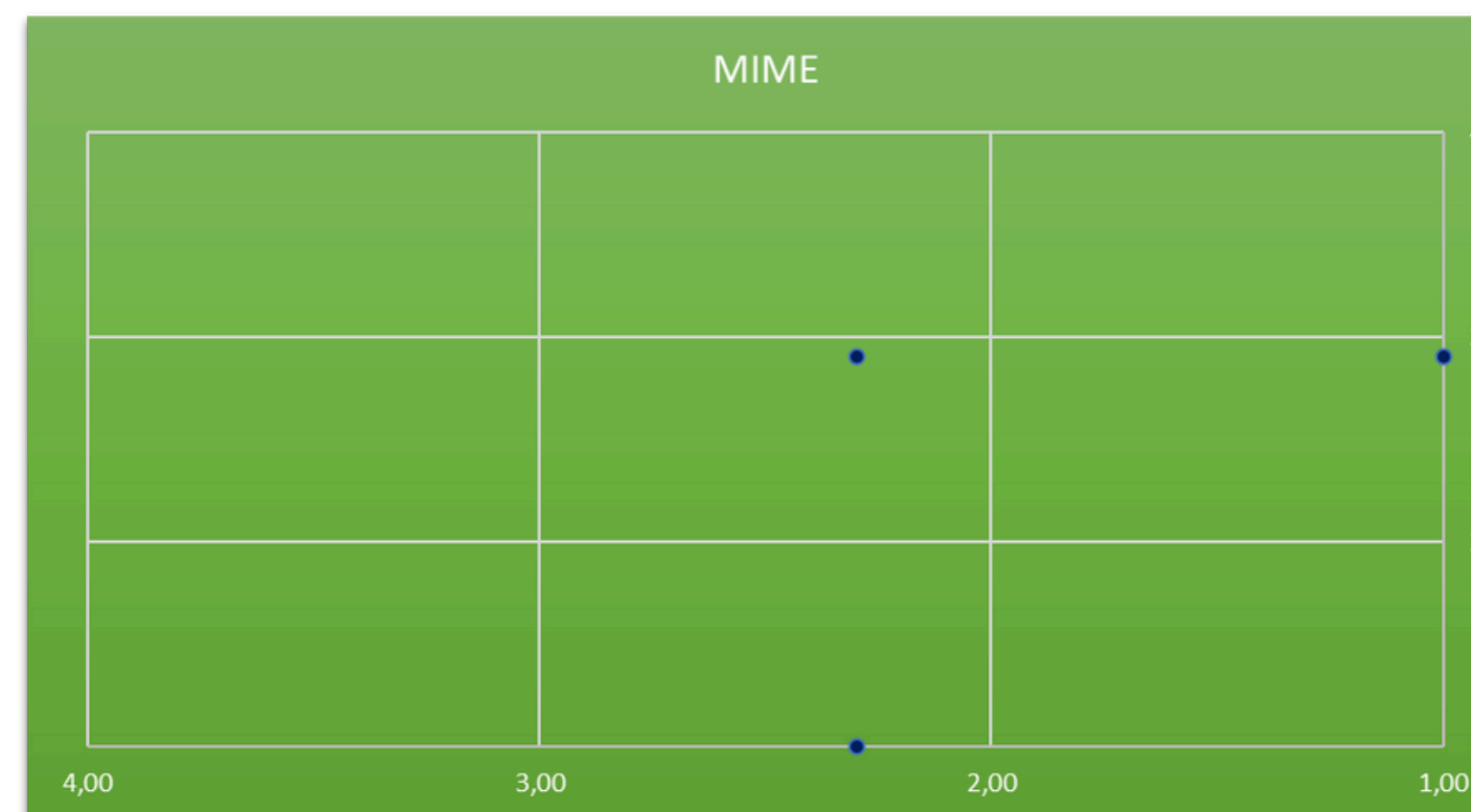


ITEM	FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLES	PONDERACIONES	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1	Posicionamiento del clouster de Turismo de Naturaleza Casanare "Safari Llanero". Nivel regional	OPORTUNIDADES	5,56%	3	0,17
2	Casanare como destino emergente	OPORTUNIDADES	9,26%	4	0,37
3	Cultura llanera en proceso de reconocimiento nacional. Cantos de vaquería	OPORTUNIDADES	3,70%	4	0,15
4	Aliados estrategicos capacitados para la actividad turistica	OPORTUNIDADES	5,56%	3	0,17
5	Garantías de seguridad y orden público	OPORTUNIDADES	3,70%	3	0,11
6	Servicio de aerolíneas constantes y buen aeropuerto	OPORTUNIDADES	7,41%	4	0,30
7	Buena oferta hotelera en Yopal	OPORTUNIDADES	3,70%	4	0,15
8	Intermitencia de las vias de acceso terrestre al departamento	AMENAZAS	7,41%	2	0,15
9	Altos costos de tiquetes aéreos	AMENAZAS	11,11%	1	0,11
10	Mercado limitado	AMENAZAS	9,26%	2	0,19
11	Poca promoción turistica del destino a nivel nacional	AMENAZAS	11,11%	1	0,11
12	Altos costos de operación	AMENAZAS	11,11%	1	0,11
13	Falta de opciones económicas para los nacionales (IVA)	AMENAZAS	5,56%	2	0,11
14	Proveedores limitados	AMENAZAS	5,56%	2	0,11
			100,00%		2,30

Cunaguaro Travel SAS se encuentra en una posición interna relativamente favorable, con fortalezas importantes en su propuesta de valor y operación. Sin embargo, su capacidad para capitalizar las oportunidades externas y mitigar las amenazas se ve comprometida por debilidades internas clave, especialmente en las áreas de marketing y gestión de clientes, y por desafíos externos significativos relacionados con los costos y la promoción del destino.

Matriz Interna - Matriz Externa (MIME)

MEFE	MEFI
X	Y
2,3	1
1	2,9
2,3	2,9



- Continuar aprovechando sus fortalezas internas (enfoque en conservación, personal capacitado, buenas relaciones).
- Implementar urgentemente acciones para corregir sus debilidades internas (estrategia de marketing, CRM, diversificación).
- Desarrollar estrategias para mitigar las amenazas externas (costos, promoción del destino).

Diseño cualitativo de la estrategia



CPE			
Desarrollo de producto			
Diversificación relacionada			
Desarrollo de mercado			
		Estrategia seleccionada	Descripción cualitativa de la estrategia en términos de la realidad específica de la organización
		Desarrollo de producto	Desarrollar un producto turístico y académico dirigido a universidades, basado en la investigación y valoración de la biodiversidad de los llanos orientales, resaltando la ganadería como sistema productivo que permite la conservación, contando con una de las expresiones culturales más autóctonas del país.
MOE			
Desarrollo de producto			
Enfoque mejor valor			

Esta estrategia busca diversificar el mercado de Cunaguaro Travel, llegando a un nuevo segmento de clientes (universidades, estudiantes, investigadores) con necesidades y motivaciones diferentes a los turistas tradicionales. Al hacerlo, la empresa busca diferenciarse de la competencia, generar nuevas fuentes de ingresos y establecer valiosas alianzas con instituciones académicas.

**CUADRO DE MANDO INTEGRADO - BALANCED SCORECARD
- CUNAGUARO TRAVEL S.A.S.**



OBJETIVOS	INDICADOR ----- FORMULA	METAS	ACCIONES
FINANCIERA Aumentar la venta de los planes turísticos más vendidos en un 15% para el año 2025. Impulsar la venta de los planes turísticos con menos rotación en un 15 % para el año 2025. Incrementar en un 10 % las ventas de planes turísticos para familias para el presente año. Aprovechar la capacidad instalada de los vehículos safari para disminuir costos de operación en un 20% durante el presente año. Implementar un sistema de indicadores operativos para medir el rendimiento y la productividad de la cadena de suministro, con el fin de reducir en un 15% los costos operacionales asociados al abastecimiento.	Tasa de crecimiento en ventas de planes turísticos más vendidos $\frac{((ventas_{2025} - ventas_{2024}) / ventas_{2024}) * 100}{}$	Deficiente Aceptable Sobresaliente 7% o menos entre el 7% y el 14% 15% o más	Fortalecer la promoción de los planes más vendidos; Optimizar el proceso de ventas; Mejorar la presencia digital; Ofrecer versiones mejoradas de los planes; Fidelizar y recomendar.
	Incremento porcentual en ventas de planes turísticos con baja rotación $\frac{((ventas_{2025} - ventas_{2024}) / ventas_{2024}) * 100}{}$	7% o menos entre el 7% y el 14% 15% o más	Rediseño y mejora de los planes con baja rotación; Estrategias de marketing específicas; Capacitación del equipo de ventas; Paquetización o combos; Incentivar la venta online
	Tasa de crecimiento de ventas de planes turísticos para familias $\frac{((ventas_{actuales} - ventas_{anteriores}) / ventas_{anteriores}) * 100}{}$	4% o menos entre el 4% y el 9% 10% o más	Diseñar y optimizar ofertas familiares; Incluir actividades orientadas a distintas edades; Implementar campañas en redes sociales enfocadas en familias; Crear contenido visual atractivo: reels, historias de clientes, videos mostrando experiencias familiares.
	Porcentaje de disminución en los costos operativos por vehículo safari $\frac{((costo_{del\ año\ anterior} - costo_{actual}) / costo_{del\ año\ anterior}) * 100}{}$	5% o menos entre el 5% y el 19% 20% o más	Consolidar grupos para llenar capacidad total de los vehículos; Planificar rutas con mayor ocupación y menor kilometraje; Implementar mantenimientos preventivos eficientes; Promocionar ventas grupales y familiares.
	Porcentaje de reducción de costos operacionales en abastecimiento $\frac{((costo_{inicial} - costo_{final}) / costo_{inicial}) * 100}{}$	7% o menos entre el 7% y el 14% 15% o más	Establecer indicadores clave como tiempo de entrega, rotación de inventarios, exactitud de pedidos; Revisar contratos con proveedores para detectar sobrecostos; Optimizar procesos logísticos y compras centralizadas; Capacitar al personal en análisis de datos e interpretación de indicadores.

Perspectiva Financiera

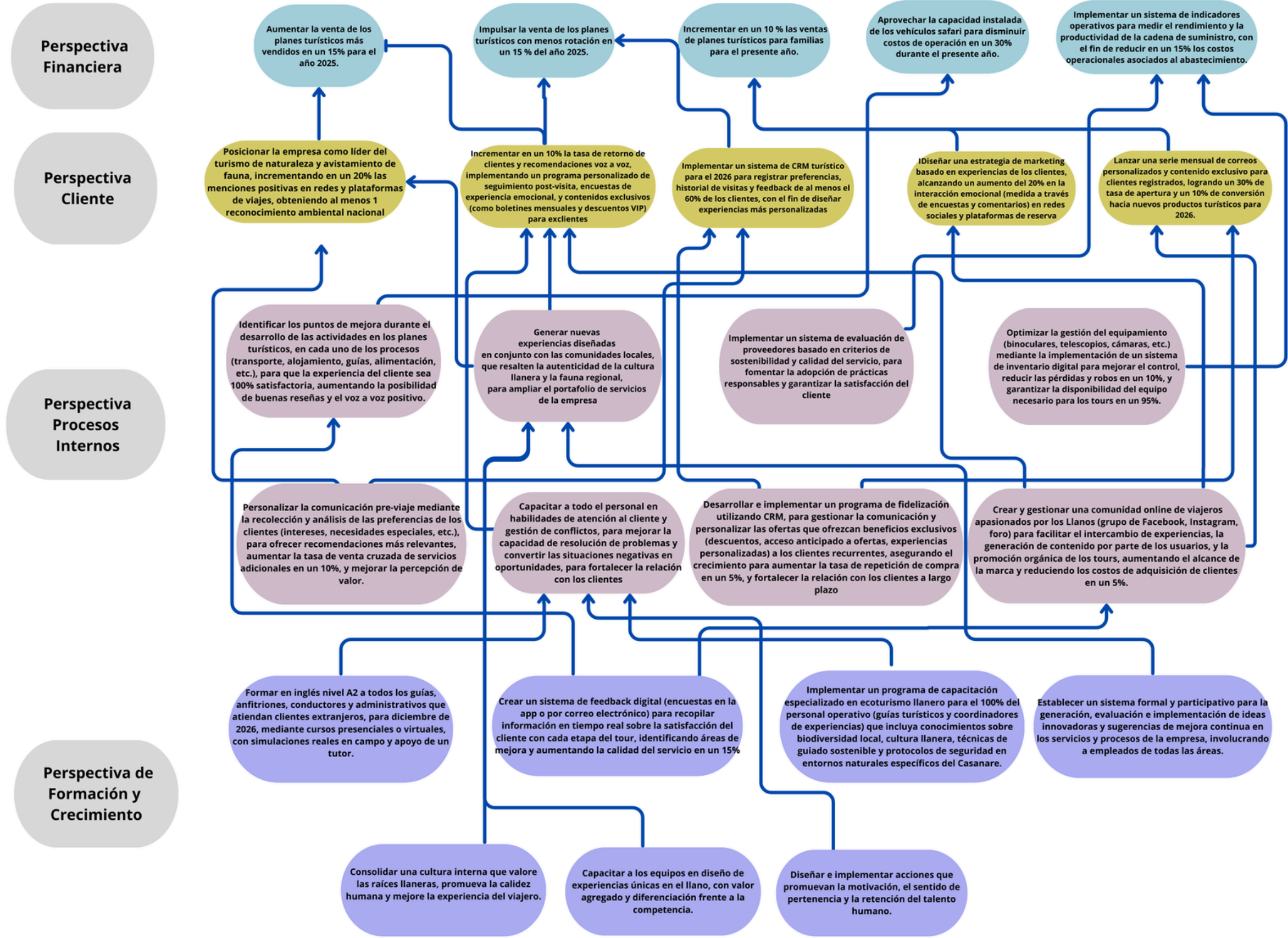
OBJETIVOS	INDICADOR ----- FORMULA	METAS	ACCIONES	RESPONSABLE						
Aumentar la venta de los planes turísticos más vendidos en un 15% para el año 2025.	Tasa de crecimiento en ventas de planes turísticos más vendidos $\frac{((\text{ventas 2025} - \text{ventas 2024}) / \text{ventas 2024}) * 100}{}$	<table border="1"> <tr> <td>Deficiente</td> <td>Aceptable</td> <td>Sobresaliente</td> </tr> <tr> <td>7% o menos</td> <td>entre el 7% y el 14%</td> <td>15% o más</td> </tr> </table>	Deficiente	Aceptable	Sobresaliente	7% o menos	entre el 7% y el 14%	15% o más	Fortalecer la promoción de los planes más vendidos; Optimizar el proceso de ventas; Mejorar la presencia digital; Ofrecer versiones mejoradas de los planes; Fidelizar y recomendar.	Departamento Comercial Área administrativa
Deficiente	Aceptable	Sobresaliente								
7% o menos	entre el 7% y el 14%	15% o más								

Perspectiva de Cliente

Incrementar en un 10% la tasa de retomo de clientes y recomendaciones voz a voz, implementando un programa personalizado de seguimiento post-visita, encuestas de experiencia emocional, y contenidos exclusivos (como boletines mensuales y descuentos VIP) para exclientes	Tasa de Retomo y Recomendación (TR&R) $\frac{((\text{No clientes recurrentes en el periodo} / \text{No total clientes periodo anterior}) + (\text{No nuevos clientes referidos por clientes existentes en el periodo} / \text{No total clientes periodo anterior})) * 100}{}$	<table border="1"> <tr> <td>4% o menos</td> <td>entre el 4% y el 9%</td> <td>10% o más</td> </tr> </table>	4% o menos	entre el 4% y el 9%	10% o más	Implementar un Programa Personalizado de Seguimiento Post-Visita enviando correos electrónicos personalizados de agradecimiento y seguimiento (1-2 semanas después de la visita); Implementar Encuestas de Experiencia Emocional, analizando las respuestas para identificar los momentos clave que generan emociones positivas y áreas de mejora; Crear y distribuir contenidos exclusivos para exclientes; Implementar un sistema para rastrear la fuente de las nuevas reservas y preguntar específicamente si fueron referidos por un cliente existente.	Departamento Comercial Área administrativa
4% o menos	entre el 4% y el 9%	10% o más					



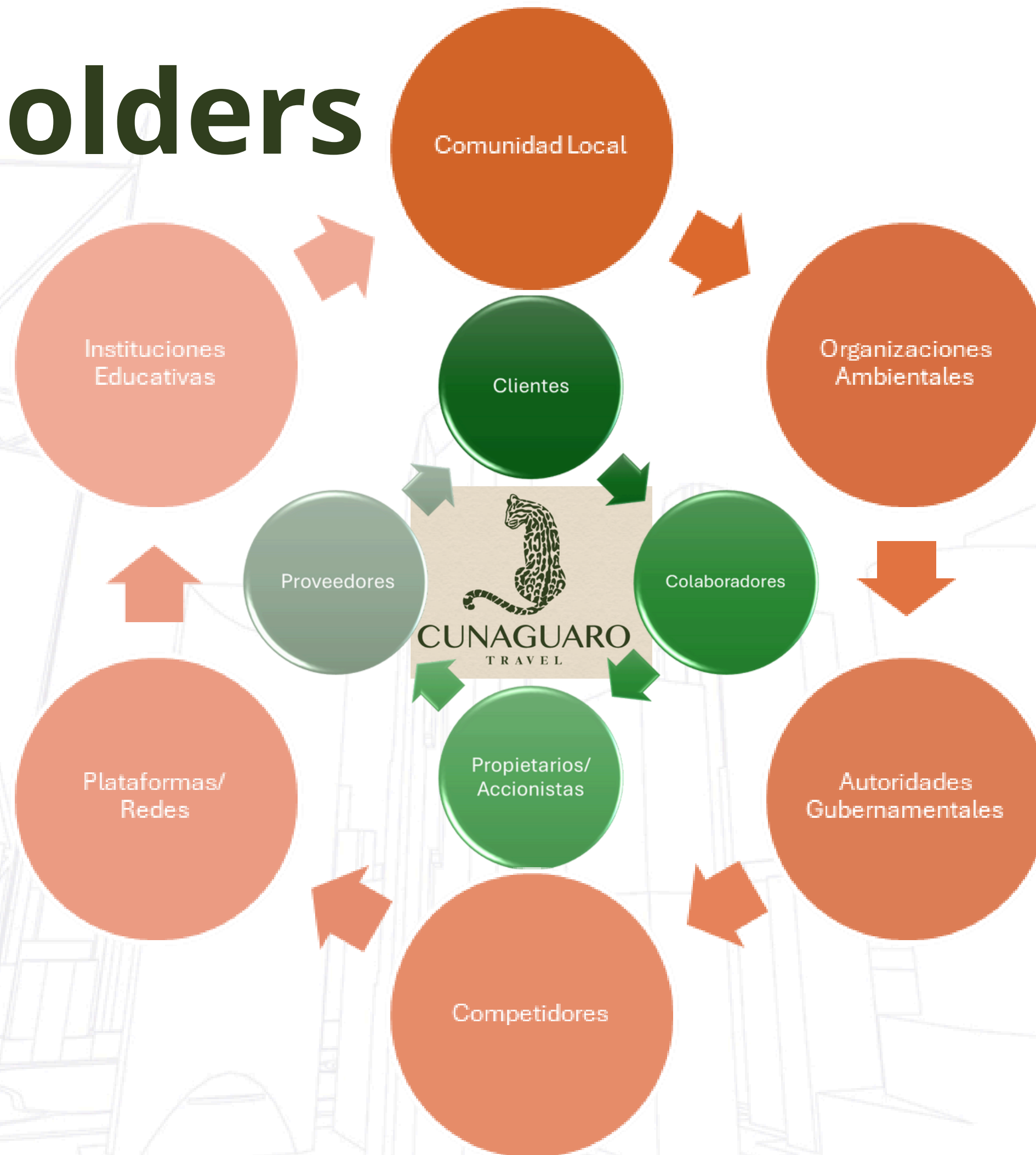
MAPA ESTRATEGICO



Cadena de valor



Stakeholders



Conclusiones

1. Propuesta de Valor Única y Potencial de Mercado:

- Enfoque Especializado: nicho con alto potencial como avistamiento de fauna en los Llanos Orientales y experiencias culturales auténticas en entornos naturales prístinos.
- Destino Atractivo y Emergente: biodiversidad única y paisajes espectaculares poco explorado.
- Experiencias Auténticas y Memorables: inmersivas y personalizadas, generando una fuerte conexión emocional con los clientes.



Conclusiones

2. Estrategia Inteligente y Orientada al Crecimiento:

- Enfoque en la Calidad y la Personalización: CRM turístico y recopilación de datos detallados. Satisfacción del cliente.
- Marketing Experiencial: centrada en emociones y experiencias auténticas con mayor engagement en redes sociales y plataformas.
- Compromiso con la Sostenibilidad: Importancia de la sostenibilidad a largo plazo con la Fundación Cunaguaro.

Cunaguaro Travel presenta una propuesta de valor sólida en un mercado con alto potencial de crecimiento. Enfoques: personalización, marketing experiencial, búsqueda de liderazgo y compromiso con la sostenibilidad.

Referencias



- Caro, J., Aya A. (2019). Comportamiento del turismo en Colombia después de la firma del acuerdo de paz con las FARC [archivo PDF]. Recuperado de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4032/MBA_1020776941_2019_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carrera, F.A., Vega, V. (2017, Diciembre). Impacto de Internet en el sector turístico [archivo PDF]. Recuperado de <file:///C:/Users/julia/Downloads/Dialnet-ImpactoDeInternetEnElSectorTuristico-6756378.pdf>
- Casanare, Gobernación. (2024, Junio). Plan de Desarrollo 2024 - 2027. Diagnóstico Sectorial [archivo PDF]. Recuperado (https://www.casanare.gov.co/Dependencias/Planeacion/PublishingImages/Paginas/Plan-de-Desarrollo-2024-2027/Anexo%201.1_Diagn%C3%B3stico%20Sectorial.pdf).
- Forbes. 2024. Por qué un turismo personalizado puede impulsar el crecimiento del sector en Colombia. <https://forbes.co/2024/03/06/negocios/tendencias-y-desafios-del-turismo-en-colombia-2024>.
- InfoBae. 2024. A dónde viajan y cuánto gastan los colombianos en su país. <https://www.infobae.com/colombia/2024/04/02/turismo-interno-en-colombia-busca-superar-cifras-pre-pandemia-con-impulso-de-anato/>
- INVIAS. 2024. Para garantizar la vida y la seguridad de los usuarios, el Gobierno Nacional anuncia cierre definitivo de la Transversal del Cusiana. <https://www.invias.gov.co/index.php/sala/noticias/5405-para-garantizar-la-vida-y-la-seguridad-de-los-usuarios-el-gobierno-nacional-anuncia-cierre-definitivo-de-la-transversal-del-cusiana>.
- Larsen, N. (2022, febrero 08). Alta tecnología para vigilar y proteger la fauna amenazada, BBVA de <https://www.bbvaopenmind.com/ciencia/biociencias/alta-tecnologia-vigilar-proteger-fauna-amenazada/>
- Luna, A. (2015, Agosto 11). Internet está transformando los servicios de turismo en el mundo y Colombia no es la excepción, MinTIC de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/12631:Internet-esta-transformando-los-servicios-de-turismo-en-el-mundo-y-Colombia-no-es-la-excepcion-David-Luna>

Referencias



- Migración. (2024, Marzo 04). Ingreso y salida de Extranjeros, Migración Colombia de <https://www.migracioncolombia.gov.co/entidad/ingreso-y-salida-de-extranjeros>
- MinAmbiente. 2023. El planeta se calienta y el tiempo se agota. <https://www.minambiente.gov.co/como-afectaria-el-cambio-climatico-a-colombia-en-los-proximos-anos/>
- Mincit. (s.f). Política de Turismo Cultural: Colombia, destino turístico cultural, creativo y sostenible [archivo PDF]. Recuperado (<https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo>)
- Mincit. (s.f). Política de turismo de naturaleza. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-de-naturaleza>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Colombia (2022). NEGOCIOS VERDES Guía para Implementar la Capacidad de Carga en Atractivos de Turismo de Naturaleza. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo PNUD Colombia y Universidad Externado de Colombia.
- Palacios Lozano, M. T. (2012). Bases para la guía metodológica para los concejos municipales para diseño de exenciones o descuentos sobre el impuesto predial a nivel nacional con base en experiencias pilotos. Proyecto Fortalecimiento Institucional y de Política para Incrementar la Conservación de la Biodiversidad en Tierras Productivas en Colombia. GEF-TNC. Documento de trabajo. Acuerdo TS99. WWF Bogotá. p. 66.
- Peñuela, L., Ardila, A. V., Rincón, S. y Cammaert, C. (Eds.). (2019). Ganadería y conservación en la sabana inundable de la Orinoquia colombiana: modelo sui generis climáticamente inteligente. Proyecto: Planeación climáticamente inteligente en sabanas, a través de la incidencia política, ordenamiento y buenas prácticas SuLu 2. Cumaral, Meta: WWF-Colombia – Fundación Horizonte Verde. 38 p.
- ProColombia. 2023. Datos a tener en cuenta para hacer turismo sostenible en Colombia).<https://colombia.travel/es/blog/datos-tener-en-cuenta-para-hacer-turismo-sostenible-en-colombia#:~:text=Reciclar%2C%20empacar%20tus%20compras%20en,los%20sitios%20que%20sean%20parte.>
- UNESCO. 2017. Cantos de trabajo de los Llanos de Colombia y Venezuela. [https://ich.unesco.org/es/USL/cantos-de-trabajo-de-los-llanos-de-colombia-y-venezuela-01285.](https://ich.unesco.org/es/USL/cantos-de-trabajo-de-los-llanos-de-colombia-y-venezuela-01285)
- Viajes Circular. (S.f) recuperado de <https://www.viajescircular.com.co/novedades-iva/>
- Ortiz M., 2012. GANADEROS, DOMADORES, COPLEROS Y CONUQUEROS: LA FRONTERA LLANERA EN LA VORÁGINE DE JOSÉ EUSTASIO RIVERA. REV. LINGÜÍSTICA Y LITERATURA ISSN 0120-5587 N.º 61, 2012, 39-57. Universidad del Valle.



Gracias!